

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PROCESOS DE  
INCLUSIÓN DE LOS ESTUDIANTES CON CONDICIÓN DE  
DISCAPACIDAD DE SECUNDARIA DE LOS COLEGIOS PÚBLICOS  
DEL CIRCUITO 03 DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE  
CARTAGO

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la  
Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación  
para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa

ANA CATALINA NAVARRO PIEDRA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2022

## DEDICATORIA

Para papi. Inicie este sueño teniéndote conmigo, la finalizo con tu amor en mi corazón y la certeza de que me cuidas desde donde estés.

Te amo

## AGRADECIMIENTO

Le doy gracias a Dios y la Virgen por mi vida.

A mi mamá por estar siempre para mí, fiel creyente en mi potencial, impulsándome con amor a ser mejor cada día.

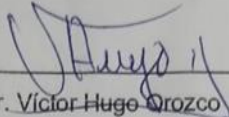
Mis hermosos hijos

A Fer, quien es luz y amor en la vida de quienes la rodean.

A Noe, hermosa en todo sentido, con un corazón fiel y amable.


A Sebas, mi rosita azul, quien me enseñó a vivir

"Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptada por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa".



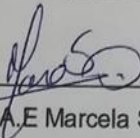
Dr. Víctor Hugo Orozco

**Representante del Decano  
Sistema de Estudios de Posgrado**



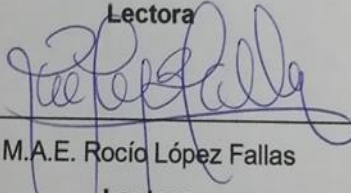
M.A.Ed. Jerson José Mora Calderón

**Profesor Guía**



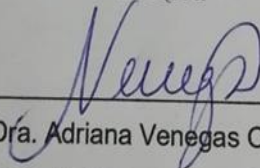
M.A.E Marcela Sojo Zamora

**Lectora**



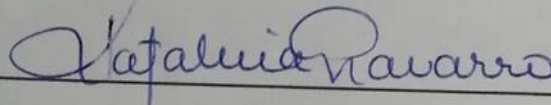
M.A.E. Rocío López Fallas

**Lectora**



Dra. Adriana Venegas Oviedo

**Directora del Programa de Posgrado en Ciencias de la Educación**



Ana Catalina Navarro Piedra

**Sustentante**

## **TABLA DE CONTENIDOS**

### INDICE

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO.....	3
HOJA DE APROBACIÓN.....	4
TABLA DE CONTENIDO.....	5
RESUMEN.....	8
SUMARY.....	9
LISTA DE TABLAS.....	10
LISTA DE FIGURAS.....	12
CAPÍTULO I	
Presentación.....	14
Antecedentes.....	16
Justificación del problema.....	33
Objetivos.....	36
Contextualización.....	38
CAPÍTULO II	
ESTADO DEL ARTE	
1.1Presentación.....	41
1.2Investigación a nivel Internacional.....	42
1.3 Investigación a nivel Nacional.....	48
1.4 Aportes Teórico-metodológico en relación con el objeto de estudio.....	55
CAPÍTULO III	
MARCO REFERENCIAL	
Presentación.....	58
Declaración Universal de los Derechos Humanos.....	58
Organización de Naciones Unidas.....	60
Constitución Política de Costa Rica 1949.....	61

Ley 7600.....	62
Política Nacional en Discapacidad (PONADIS).....	63
I Congreso Nacional de Educación Inclusiva.....	64
Decreto Ejecutivo 40955.....	65
<b>CAPÍTULO IV</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
Presentación.....	67
Educación.....	69
Educación Secundaria.....	72
Administración.....	75
Administración de la educación.....	77
Gestión educativa.....	80
Planificación Educativa.....	82
Inclusión educativa.....	85
Persona con discapacidad.....	88
Proceso de supervisión.....	90
Proceso de evaluación.....	92
<b>CAPÍTULO V</b>	
<b>MARCO METODOLÓGICO</b>	
Presentación.....	96
Enfoque.....	97
Tipo de investigación.....	98
Población y muestra.....	100
Técnicas de recolección de la información.....	103
Validación de los instrumentos.....	105
Triangulación.....	105
Operacionalización metodológica.....	106
Alcances y limitaciones.....	112
<b>CAPÍTULO VI</b>	
<b>SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b>	
Presentación.....	114
Caracterización de la población.....	115
Categorías de análisis.....	116

CAPÍTULO VII	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
Presentación.....	158
Conclusiones.....	158
Recomendaciones.....	161
CAPÍTULO VIII	
PROPUESTA DE UN MANUAL SOBRE EVALUACIÓN INTERNA DE LOS PROCESOS DE INCLUSIÓN EN EL SISTEMA EDUCATIVO	
Presentación.....	169
Justificación de la propuesta.....	172
Objetivos.....	174
MANUAL SOBRE EVALUACIÓN INTERNA DE LOS PROCESOS DE INCLUSIÓN EN EL SISTEMA EDUCATIVO.....	
	175
REFERENCIAS.....	211

## RESUMEN

Se presenta el proyecto de investigación “Análisis de la gestión administrativa de los procesos de inclusión de los estudiantes con condición de discapacidad de secundaria de los colegios públicos del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago” el cual consiste en analizar la gestión administrativa de los procesos organizativos para la implementación de inclusiones educativas en los niveles de educación secundaria.

Se tomará como población a un docente de secundaria de cada colegio estipulado que en algún momento hayan llevado a cabo inclusiones de estudiantes en sus aulas, así como al director de cada institución, un miembro de cada Comité de Apoyo, como expertos en el tema al Supervisor del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago, a la Asesora de Educación Especial de la Dirección Regional de Cartago y por último al Director Regional de la Dirección Regional de Educación de Cartago.

La importancia de este proyecto radica en el cambio de paradigma en cuanto a la visión que se tiene de la persona con condición de discapacidad en su desenvolvimiento en los distintos ámbitos del contexto socio económico y educativo, este cambio presenta grandes desafíos por lo que se hace necesario una transformación total de paradigmas, visión y filosofía persona

La inclusión educativa, aunque esté delimitada y establecida dentro de los Programas del Ministerio de Educación Pública (MEP), así como en sus políticas, debe llevarse a cabo en todo momento bajo la vigilancia y el buen desempeño de la administración de cada centro educativo, es allí donde se gesta la verdadera inclusión, el poder de formar instituciones inclusivas recae en los gestores de cada organización y en la implementación de protocolos establecidos para su logro.

El interés de esta investigación está en la organización, supervisión y evaluación administrativa para la implementación de una inclusión exitosa de la población con discapacidad en sistema educativo de secundaria, Y tiene el propósito de realizar una propuesta de mejora a nivel de gestión administrativa para llevarlas a cabo de manera eficiente a través de un Manual sobre “Evaluación Interna de los procesos de inclusión en el sistema educativo”.

## SUMMARY

The research project "Analysis of the administrative management of the inclusion processes of students with secondary school disability of the public schools of Circuit 03 of the Regional Directorate of Education of Cartago" is presented, which focuses on analyzing the administrative management of the organizational processes for the implementation of educational inclusions at the secondary education levels.

A secondary school teacher from each stipulated school that at some point has carried out inclusions of students in their classrooms will be taken as a population, as well as the director of each institution, a member of each Support Committee, as experts in the subject to the Supervisor of Circuit 03 of the Regional Directorate of Education of Cartago, to the Special Education Advisor of the Regional Directorate of Cartago and finally to the Regional Director of the Regional Directorate of Education of Cartago.

The importance of this project lies in the paradigm shift in terms of the vision of the person with a disability condition in their development in the different areas of the socio-economic and educational context, this change presents great challenges so it is necessary a total transformation of paradigms, vision and personal philosophy

Educational inclusion, although it is delimited and established within the Programs of the Ministry of Public Education (MEP), as well as in its policies, must be carried out at all times under the supervision and good performance of the administration of each educational center, it is there where true inclusion is gestated, the power to form inclusive institutions lies with the managers of each organization and in the implementation of protocols established for its achievement.

The interest of this research is in the organization, supervision and administrative evaluation for the implementation of a successful inclusion of the population with disabilities in the secondary education system, and has the purpose of making a proposal for improvement at the level of administrative management to carry them out efficiently through a Manual on "Internal Evaluation of inclusion processes in the educational system".

## LISTA DE TABLAS

TABLA	PÁGINA
No 1 Colegio Elías Leiva Quirós	38
No 2 Liceo Rural La Luchita	39
No 3 Unidad Pedagógica Barrionuevo	39
No 4 Liceo de Tobosi	40
Tabla No 5 Información general de toda la población entrevistada	102
Tabla No 6 Procesos de inclusión de estudiantes con condición de discapacidad en secundaria	106
Tabla No 7 Supervisión en los procesos organizativos inclusivos institucionales	109
Tabla No 8 Evaluación de los procesos de inclusión educativa	110
Tabla No 9 Aspectos generales acerca de los participantes docentes y miembros del Comité de Apoyo (CA) en el estudio	116
Tabla No 10 Objetivo Específico No 1 Procesos organizativos que se realiza en secundaria para implementar inclusiones educativas exitosas	118

Tabla No 11 Plan Organizativo de instituciones en estudio, áreas contempladas y responsables	<b>126</b>
Tabla No 12 Objetivo Específico 2 y su categorización de análisis	<b>140</b>
Tabla No 13 Estrategias con miras a la formación y guía docente coordinadas por el administrador educativo	<b>142</b>
Tabla No.14 Aspectos que se considera se debe mejorar en cuanto a los procesos de inclusión de estudiantes con discapacidad en secundaria	<b>146</b>
Tabla No.15 Evaluación institucional de procesos organizativos inclusivos	<b>149</b>
Tabla No. 16 Aportes de la evaluación de procesos inclusivos de población con discapacidad	<b>156</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA</b>	<b>PÁGINA</b>
Figura No 1 Tipos de administración que se pueden implementar en instituciones educativas	<b>76</b>
Figura No 2 Principales consideraciones para lograr una planificación exitosa	<b>85</b>
Figura No 3 Experiencia laboral de los entrevistados	<b>115</b>
Figura No 4 Concepto de inclusión educativa de los administradores educativos	<b>120</b>
Figura No 5 Decreto 40955 y su aplicación en los centros educativos en secundaria	<b>116</b>
Figura No 6 Proceso de admisión de estudiantes con condición de discapacidad	<b>124</b>
Figura No 7 Acciones incluidas en el Plan Organizativo de instituciones en estudio	<b>129</b>
Figura No 8 Procesos organizativos en atención a estudiantes con apoyos educativos	<b>132</b>
Figura No 9 Programas institucionales	<b>136</b>
Figura No 10 Recursos identificados en los entrevistados	<b>139</b>
Figura No 11 Funciones de supervisión realizadas en los centros educativos de secundaria estudiados	<b>145</b>

Figura No 12 Evaluación de procesos de inclusión educativa	<b>152</b>
Figura No 13 Transmisión de resultados de la evaluación institucional	<b>155</b>
Figura No 14 Retos y cambios necesarios en el tema de inclusión de estudiantes con discapacidad en secundaria	<b>157</b>



UNIVERSIDAD DE  
COSTA RICA

SEP Sistema de  
Estudios de Posgrado

**Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.**

Yo, Ana Catalina Navarro Piedra cédula de identidad 108100052 en micondición de autor del TFG titulado ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LOS PROCESOS DE INCLUSIÓN DE LOS ESTUDIANTES CON CONDICIÓN DE DISCAPACIDAD DE SECUNDARIA DE LOS COLEGIOS PÚBLICOS DEL CIRCUITO 03 DE LA DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN DE CARTAGO

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI  NO

\*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: \_\_\_\_\_ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

**FIRMA ESTUDIANTE**

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1. 1 PRESENTACIÓN**

El interés del presente proyecto de investigación consiste en analizar la gestión administrativa de los procesos organizativos para la implementación de inclusiones educativas en los niveles de educación secundaria, para ello se realiza a continuación, una contextualización social y educativa del paradigma inclusivo en el nivel internacional y nacional.

Para atender a estas interrogantes se procedió en un inicio a realizar una investigación teórica de los aspectos básicos que influyen y han determinado de un modo u otro en el paradigma inclusivo, la investigación se realizó en el nivel internacional detallando aquellas políticas y convenciones internacionales que han influido en las normativas establecidas en Costa Rica por medio del Ministerio de Educación Pública (MEP) y de ahí a las distintas dependencias hasta llegar a las instituciones educativas. Posteriormente se investigaron las políticas, directrices y protocolos emitidos por el MEP, en relación con la gestión de inclusión de estudiantes con condición de discapacidad en aulas de educación regular.

Se tomará como población a un docente de secundaria de cada colegio estipulado, que en algún momento hayan llevado a cabo inclusiones de estudiantes en sus aulas, así como al director de cada institución, un miembro de cada comité de apoyo, como expertos en el tema al Supervisor del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago, a la Asesora de Educación

Especial de la Dirección Regional de Cartago y por último al Director Regional de la Dirección Regional de Educación de Cartago. La fuente de información primaria hace referencia de quienes se pretende obtener la información, en este caso, la población citada se convierte en fuente de información primaria.

Es por lo expuesto, que la relevancia de la presente investigación se enfoca en ofrecer una respuesta a las interrogantes acerca de cómo se organiza, supervisa y evalúa desde la gestión de una institución los diferentes procesos que definen la implementación y ejecución de inclusiones educativas en educación secundaria.

Desde esta perspectiva, se presenta seguidamente una contextualización de la sociedad desde una visión internacional en un inicio, que determina los parámetros por enmarcar en la educación inclusiva para responder a las exigencias del mundo moderno, y que se manifiesta a su vez en una filosofía nacional por medio de las legislaciones, políticas y normativas.

La justificación del estudio permitirá reflexionar acerca de la importancia de los procesos organizativos en la inclusión de estudiantes en el sistema educativo, visto desde una visión social y académica que conlleva toda una filosofía institucional marcada por la gestión que realice el administrador educativo en su institución. Se plantean posteriormente una serie de interrogantes, referidas al tema de estudio y se establecerán los objetivos que orientan esta investigación, la cual se desarrollará en el contexto que se presenta como último apartado del presente capítulo.

## 1. 2. ANTECEDENTES

Se está frente a un cambio de paradigma en cuanto a la visión que se tiene de la persona con condición de discapacidad en su desenvolvimiento en los distintos ámbitos del contexto socio económico y educativo, este cambio presenta grandes desafíos por lo que se hace necesaria una transformación total de paradigmas, visión y filosofía personal que promueva una evolución de pensamiento grupal y comunitario, involucrando una visión integral de sociedad y -en esta incluidas las personas con condición de discapacidad como entes partícipes y actores potenciales, en todas las áreas del desarrollo humano, en equidad e igualdad de condiciones-. De ahí la instancia a establecer políticas, recursos y medidas para otorgar los apoyos requeridos para su desarrollo integral como ciudadanos con miras a que cumplan con los estándares requeridos por la sociedad, economía y la política.

Esta investigación permite reconocer, analizar y proponer mecanismos más efectivos en el nivel de gestión administrativa para llevar a cabo la inclusión educativa eficazmente en aulas de educación regular en secundaria.

Las políticas tanto en el nivel internacional como nacional se acogen a un paradigma inclusivo, pero su aplicación real y diaria en el quehacer educativo implica una necesidad de gestión administrativa educativa que desarrolle una filosofía institucional apropiada con total y absoluta certeza de que la inclusión de estudiantes con discapacidad debe ser una realidad nacional, que sea capaz de transmitirlo a toda su comunidad estudiantil y que al mismo tiempo contemple todas

las áreas, sujetos vinculados en este proceso, así como la visión de mundo y los ideales establecidos internacionalmente que determinarán las competencias

necesarias para que este sector de la población sea económico y socialmente activos.

Costa Rica es parte de un mundo globalizado que establece y define los paradigmas por seguir alrededor de los cuales giran la economía y la sociedad, no podemos quedarnos atrás, la inclusión es parte de esas políticas que determinan nuestro accionar, la racionalización de la sociedad en la cual nos desarrollamos.

El ser humano está determinado por un capital social que dicta las normas, las ideas preconcebidas, contra eso se debe luchar ya que puede llegar a imponer una filosofía que llega a resistirse al cambio, a la inclusión, a la diversidad como forma de vida.

A lo largo del tiempo se ha observado como los paradigmas se transforman llevando un proceso continuo que responde a los cambios dados por la visión de sociedad que se presenta y que está en un cambio permanente, la conceptualización de *inclusión* que en la actualidad se presenta ha sido el resultado de grandes variaciones en el modo de ver y entender a la persona con discapacidad. En el nivel mundial antes de los años 1940, 1950 se veía a la persona con discapacidad desde una perspectiva de exclusión, en la cual era recluida en instituciones, se le denominaba bajo términos que hoy se consideran peyorativos y excluyentes.

Posteriormente el danés Neils Bank-Mikkelsen definió el concepto de *Normalización* alrededor de 1959 el cual según Molina (2002): “Se percibe a la persona con discapacidad desde un punto de vista en el cual se le da las oportunidades de tener una vida con las experiencias similares diarias de cualquier individuo de su edad sin necesidades educativas especiales” (p.6).

El concepto y forma de visualizar a la persona con discapacidad se fue transformando y se vio la necesidad y la obligación moral desde la óptica establecida en distintas convenciones internacionales tales como la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de las Naciones Unidas (2006), en las cuales se estipulaban la: "Obligatoriedad de integrar a las personas con condición de discapacidad a todos los ámbitos de desarrollo del ser humano, entendiéndose aquí el recreativo, educativo, infraestructura, transporte". Sin embargo; este paradigma se basaba en el concepto de que era la persona con condición de discapacidad quien debía acoplarse a la sociedad, brindando esta los apoyos requeridos para su "integración", término que en muchas ocasiones se utiliza como sinónimo de "inclusión" pero, que su filosofía es completamente diferente. Romero y Lauretti (2006, p. 348) citado por Quijano (2008) mencionan acerca de la integración de personas con discapacidad:

"La integración educacional es entonces válida, satisfaciendo las necesidades generales de las personas con discapacidad en un aula regular y las específicas en su interacción con el docente especialista" (p.147).

Este paradigma de integración educativa se queda en una visión muy reducida del estudiante, en el cual su objetivo principal está relacionado con la socialización, dejando a un lado la implementación de apoyos educativos para satisfacer las necesidades en educación que requiere ese alumno en equidad e igualdad de condiciones en atención a la diversidad que todo docente encuentra actualmente en su aula.

Es el proceso que implica educar a niños con y sin necesidades educativas especiales en el aula regular, con el apoyo necesario. El trabajo educativo con los niños que presentan necesidades educativas especiales implica la realización

de adecuaciones para que tengan acceso al currículo regular (Bless 1996 citado por Domínguez 2004 p.1).

Bless (1996) utiliza el término obsoleto e impropio de necesidades educativas especiales, empero el trasfondo y concepto base que menciona, conlleva un matiz inclusivo central en esta temática. Como se puede notar la forma de ver a la persona con discapacidad ha evolucionado, la inclusión es una forma de vida que permite la participación en equidad e igualdad de condiciones y por ende es parte de nuestra obligación preparar en el campo educativo a esta población, en el desarrollo de competencias y habilidades que les permita acceder a ser personas social y económicamente activas.

Actualmente se encuentran algunas políticas internacionales que influyen positivamente en nuestro medio, una de estas es la llamada Cuarta Revolución Industrial, en la cual la Red de Centros son instancias del Foro Económico Mundial que promueven el estudio de la implementación de tecnologías tales como el internet, robótica, inteligencia artificial, para lo cual el paradigma inclusivo se hace muy necesario, ya que la inclusión educativa desarrolla las estrategias requeridas por el estudiante para atender sus necesidades de aprendizaje en ambientes regulares lo cual permite que todos los sectores de la sociedad tengan acceso a una educación de calidad y por ende se les permita en igualdad de condiciones desarrollar competencias y habilidades necesarias para triunfar laboralmente acorde con los requerimientos de la economía y la sociedad.

Es urgente que se asuma una serie de retos a nivel mundial para las futuras generaciones de lo que encontrarán en el mercado laboral, las habilidades profesionales y blandas. Entre las áreas de mayor impacto de esta revolución se encuentra la educación y con ello, el principal reto que enfrentarán todos los países es su transformación para hacer frente a estos cambios. (Vanessa Gibson, gerente de Clima de Inversión de Cinde. Gutiérrez, 20 marzo 2018, p.1)

El 24 de enero de 2019 en un comunicado de la Presidencia de la República, por medio de su página internet, se hace referencia a que el fundador y presidente ejecutivo del Foro Económico Mundial, Klaus Schwab, respondió positivamente a la solicitud que hiciera el presidente Carlos Alvarado, de formar parte de la Red de Centros para la Cuarta Revolución Industrial, con la aceptación de esta propuesta nuestro país accederá a una economía en donde prevalecerá el desarrollo de destrezas y competencias que se implantarán desde las edades tempranas, escolares, de ahí la importancia en el cambio de percepción y concepción que se plantea con la inclusión educativa, el derecho de todos a tener una educación de calidad.

Este proceso involucra un cambio de paradigmas en la concepción de la persona con discapacidad y su visión dentro de la sociedad mundial y en la costarricense, basada en la igualdad, equidad y calidad educativa.

La Guía para asegurar la inclusión y equidad en la educación de la UNESCO propone el concepto de *inclusión* como:

El proceso que ayuda a superar los obstáculos que limitan la presencia, la participación y los logros de los estudiantes, así como educación inclusiva como el Proceso de fortalecimiento de la capacidad del sistema educativo para llegar a todos los estudiantes. (UNESCO, 2017, p.7)

Con esta guía la UNESCO pretende llegar a todos aquellos países en los cuales se imparta un proceso educativo ofreciendo una propuesta inclusiva y equitativa para la población con discapacidad que se ve reflejada en la implementación de sus leyes, decretos y políticas en el nivel nacional.

El Artículo 24 de la Convención de los Derechos de la persona con discapacidad establece:

Los Estados Parte reconocen el derecho de las personas con discapacidad a la educación. Con miras a hacer efectivo este derecho sin discriminación y sobre la base de la igualdad de oportunidades, los Estados Parte asegurará un sistema de educación inclusiva a todos los niveles, así como la enseñanza a lo largo de la vida. (Convención de los Derechos de la persona con discapacidad, 2008, p.18)

La Convención de los Derechos de las personas con discapacidad, ofrece este documento como medida de orientación a todos los estados que la conforman y determina que estos deben velar porque se cumpla con las disposiciones por ella establecida.

Algunas de las disposiciones con más trascendencia son:

Los niños con discapacidad no queden excluidos de la enseñanza primaria gratuita y obligatoria ni de la enseñanza secundaria. Los adultos con discapacidad tengan acceso general a educación terciaria, la formación profesional, educación de adultos y el aprendizaje permanente. Las personas con discapacidad reciben el apoyo necesario, dentro del sistema general de educación, para facilitar su formación efectiva. Las medidas de apoyo personalizadas y efectivas se ponen en práctica para aprovechar al máximo el desarrollo académico y social. (Convención de los derechos de la persona con discapacidad. (Convención de los Derechos de las personas con discapacidad, 2008 p.19)

Uno de los casos más cercanos e importantes en cuanto a los procesos de inclusión educativa es en España, donde el enfoque se da desde la perspectiva aportada por la Convención de la Organización de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (ONU, 2006) quien estableció el

primer tratado de derecho internacional negociado y firmado en el siglo XXI, suscrito por España en 2008. El Artículo 24 de la Convención de la Organización de Naciones Unidas (2006) menciona que los: “Estados Parte deberán garantizar un sistema de educación inclusivo en todos los niveles en el que tengan cabida los estudiantes con discapacidad, en igualdad de condiciones que los demás, sin importar su condición” (p.19). La Convención obliga a aquellos países que la hayan firmado a poner en marcha los mecanismos oportunos para hacer efectivos los derechos que en ella se recogen.

La ONU ha publicado el documento Comentario General N°4 sobre la Convención de la Organización de Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (en adelante, CG4) en el que detallan explícitamente las diferentes implicaciones, que para los estados parte, supone el Artículo 24 sobre educación, parte 2, inciso b, en el cual se hace referencia al acceso que las personas con discapacidad puedan tener a una educación primaria y secundaria inclusiva, de calidad y gratuita, en igualdad de condiciones con las demás, en la comunidad en que vivan, de igual forma se propone realizar los ajustes razonables en función de las necesidades individuales y por ende se preste el apoyo necesario a las personas con discapacidad, en el marco del sistema general de educación, para facilitar su formación efectiva, todo ello con el propósito de fomentar el desarrollo académico y social, para una inclusión eficiente. (Convención de derechos de las personas con discapacidad. 2006)

Al amparo de la Convención de los Derechos de la Persona con Discapacidad de 2006 es que en nuestro país se dicta el Tratado Internacional Ley 8661 que, establece y rige por los postulados implantados por la ONU.

Como un referente para el lector que define la plataforma sobre la cual se erige la filosofía inclusiva costarricense actual, es imprescindible mencionar el inicio de la educación especial en Costa Rica con el profesor Fernando Centeno Güell,

quien trajo a nuestro país a inicios de la década de los años 40 una visión completamente renovada, debido a sus estudios de pedagogía en la Universidad Central de Madrid, donde ocupó el cargo de profesor en el Instituto Municipal de Deficientes de Barcelona; posteriormente en Francia completó sus estudios sobre enseñanza de los niños con deficiencias mentales.

Es cuando regresa a Costa Rica en 1939, que inicia la atención de los niños con capacidades diferidas, para que finalmente en el año de 1940 se cree en Costa Rica por decreto ejecutivo bajo el gobierno de Rafael Ángel Calderón Guardia, el Centro Nacional de Educación Especial Fernando Centeno Güell, ofreciendo por primera vez en el país una alternativa educativa a los niños y niñas con discapacidad”. (Aguilar y otros 2012, p.3-4)

Bajo la Ley Constitutiva número 61 de 1944: “Ley Constitutiva de la Escuela de Enseñanza Especial” se declara de interés nacional la atención a poblaciones con discapacidad cognitiva, trastornos auditivos, de vista, discapacidad física (impedimentos físicos, término usado por el momento histórico), convirtiéndose en la primera política pública en materia de educación especial en Costa Rica.

Durante la década de los años 70, la corriente de integración educativa empieza a calar fuertemente en nuestro país. Por una parte; por la convicción de un sector de la sociedad costarricense, y por otra; porque la propuesta de aulas especiales en escuelas regulares venía a resolver un importante problema de cobertura en zonas dispersas y alejadas de los centros urbanos. Debido a la inexistencia de centros de educación especial, muchos estudiantes no asistían a los servicios educativos especializados. A partir de esta reestructuración en el sistema educativo costarricense, empieza un significativo crecimiento de la educación especial en todo el país, además, impulsada por un fuerte apoyo estatal en términos presupuestarios (Aguilar 2012 p.7).

En la década de los 70 cuando entonces aparecen las *Aulas diferenciadas* que posteriormente, en la década de los 90 se llamarán *Aulas integradas*, que son aulas solo para estudiantes con discapacidad que se encontraban dentro de escuelas de educación regular, a eso se le llama *integración*. Al mismo tiempo que existían estas aulas también se expandieron los *Centros de educación especial* a los cuales acudía población con discapacidad, con mayor compromiso que por sus condiciones no podía ubicárseles en las aulas integradas o diferenciadas. Es importante resaltar que las aulas diferenciadas o integradas, así como las llamadas *Aulas Recurso* han desaparecido debido a las nuevas políticas en pro de la educación inclusiva.

La historia de la educación especial es muy reciente y está íntimamente ligada a las políticas establecidas, a paradigmas y actualmente a una filosofía inclusiva expuestos por organizaciones como la UNESCO, la ONU, la Convención de Derechos de la Persona con Discapacidad y otras políticas inclusivas las cuales establecen las medidas que favorecen y permiten la potencialización de las habilidades y capacidades de las personas con discapacidad en ambientes educativos inclusivos en educación regular.

La Ley 7600 (1996), creada en los años 90 se forjó con el propósito de regular los aspectos pertinentes al desarrollo de las personas con discapacidad en todos los ámbitos que competen. Nos encontramos con que esta Ley es el referente en nuestra legislación en cuanto a la aplicación de los derechos de las personas con discapacidad en la realidad nacional. En ella se mencionan en cuanto a adaptaciones y servicios de apoyo en educación en el Artículo 17 que es:

Necesario que cada centro educativo favorezca la implementación de estos apoyos, adaptaciones recursos didácticos y físicos para que la inclusión educativa sea eficiente, así mismo en su artículo 18 se establece que las personas con discapacidad pueden recibir educación en el sistema educativo

regular con los apoyos antes mencionados y la institución educativa deberá velar para que la educación brindada sea de igual calidad, impartirse durante los mismos horarios y preferentemente en el centro educativo más cercano al lugar de residencia. (Ley 7600, 1996)

De esta forma la inclusión educativa se visualiza tanto para servicios de educación especial como aulas regulares con servicios de apoyo, y establece que en cualesquiera se debe realizar una gestión administrativa clara, efectiva en los centros educativos para que se realice exitosamente, así también determina que será el personal de esos centros quienes propiciarán e implementarán las acciones necesarias.

Aunque la Ley 7600 decreta los anteriores artículos, dentro de su constitución, y en los últimos años, se han instaurado políticas educativas inclusivas que llevan al cierre de las aulas integradas con el propósito de fomentar e instaurar la inclusión de estudiantes en el aula regular, la realidad muestra que hay obstáculos en la práctica docente que derivan de la capacitación y formación brindada por el MEP a través de las direcciones regionales, supervisores y directores, ya que la centralización y verticalización del sistema además de la multiplicidad de funciones administrativas promueven que estos no difundan, en muchas ocasiones, la información y capacitación en materia de reformas curriculares efectivas.

Los supervisores, asesores, directores y de estos a los docentes transmiten la información de los programas curriculares aprobados por el Consejo según ellos los entiendan, entonces al llegar a las bases docentes, quienes son los que aplican estos programas la formación, capacitación e implementación esta distorsionada o peor aún inexacta, no hay un acompañamiento eficiente lo que provoca que muchos docentes no estén aplicando estas reformas curriculares”.(Estado de la Educación Costarricense 2019, p.68)

De ahí que la implementación de estrategias inclusivas, en atención a la diversidad de la población estudiantil actual, podría revelar una necesidad en el nivel de gestión administrativa en protocolos claros, definidos y estructurados del quehacer educativo diario que les permita acceder a una guía de actuación eficaz.

En este sentido y en apoyo a la necesidad de una mejora en la eficiencia no solo en la aprobación sino también en la ejecución de los programas y su respectivo traslado informativo y formativo a las bases educativas que son los docentes es que el Estado de la educación (2019) en el apartado de educación preescolar menciona:

Todas las personas consultadas, incluidas las propias asesoras regionales, advierten que hay grandes variaciones en la orientación que ellas brindan a las maestras a su cargo, porque difieren en la interpretación del programa, particularmente en los aspectos nuevos y que más dudas generan (por ejemplo, planeamiento, evaluación, ambientación de las aulas, conciencia fonológica). Cada una entendió “a su modo” la capacitación del MEP y de la misma forma maneja su región, sin que haya coordinación o unidad de criterios entre las 27 que existen en el país. (Estado de la Educación 2019, p.68)

Aunque la cita hace referencia a docentes del área de educación preescolar surge la incógnita si la misma situación no será parte de la realidad del sector docente de primaria y secundaria.

El MEP desarrolla en sus instituciones varios mecanismos de evaluación en sus procesos educativos, en algunos de estos se incluye la malla curricular, infraestructura, recursos y otros que se deben implementar en las instituciones con el fin de dar respuesta a las necesidades de los estudiantes, docentes y comunidad educativa en general. De allí se podrían rescatar las deficiencias

latentes en cada institución y desarrollar las estrategias correspondientes para subsanar dichas necesidades, una de ellas como se mencionó, podría corresponder a la identificación de los procesos requeridos para la inclusión de estudiantes. Uno de estos mecanismos evaluativos corresponde al Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense (2017), el cual:

El Sistema Nacional de Evaluación de la Calidad de la Educación (SNECE) sería el marco estructural para las actividades vinculadas con gestión y evaluación. El SNECE tiene en el MECEC una herramienta evaluativa y es a partir de ella que los centros educativos deben realizar su Plan de Mejoramiento Quinquenal. En este contexto, la calidad de la educación costarricense es entendida como la satisfacción de necesidades educativas de la persona, la comunidad y la sociedad, mediante un proceso que potencie con equidad el desarrollo humano, social y la identidad nacional. (MEP, 2012, p.216)

Ya sea que un estudiante con discapacidad acceda a un centro educativo de educación secundaria académico u otro servicio, se deben estructurar administrativamente los aspectos determinantes de dicha inclusión, estos deben corresponder a preparación y formación de docentes en cuanto a la implementación de adecuaciones curriculares apropiados para cada estudiante, apoyos requeridos tanto, en el nivel pedagógico, como de orientación, que se deben ofrecer a estudiantes, profesores y alumnos en general, y en el nivel administrativo es primordial su participación ya que de una gestión exitosa depende que se lleve a cabo una inclusión educativa aiosa.

El Estado de la educación costarricense (2019) menciona al respecto: “El director de un centro educativo tiene un rol clave en el proceso de concreción de la política curricular. Aunque el puesto tiene como responsabilidad asesorar y orientar curricularmente a los docentes a su cargo, en la práctica su trabajo y obligaciones diarias son más de índole administrativa” (p.144).

Cuando la dirección de una institución se compromete a llevar un proceso inclusivo exige de sí mismo, de su institución y de las partes que la conforman una transformación, que implica realizar esfuerzos en conjunto en función de una filosofía inclusiva institucional.

En octubre de 2011 el Gobierno de Costa Rica por medio del CENREE (Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial) establece la Política Nacional de Discapacidad 2011-2021(PONADIS) con el propósito de brindar un Marco Jurídico establecido por el Estado Costarricense que permita garantizar y promocionar los derechos de las personas con discapacidad. Entre sus ejes fundamentales en el ámbito educativo se encuentra: el fortalecimiento de la educación inclusiva y la formación permanente del personal docente.

El Estado adoptará y estimulará la educación inclusiva de niños, niñas y adolescentes con discapacidad, como la base para la construcción de una ciudadanía informada, crítica y proactiva en busca del mejoramiento individual y colectivo, y de la defensa de sus propios derechos. (PONADIS, 2012, p. 25)

La creación de PONADIS permite a la persona con discapacidad asegurarse una educación de calidad e inclusiva acorde con sus necesidades. Este es un esfuerzo del Estado que trabaja en conjunto con entidades estatales, en el nivel del Ministerio de Educación Pública se han realizado investigaciones que generan protocolos de Gestión Administrativa en cuanto a la implementación de planes educativos en personas con discapacidad.

La Presidencia de la República conocedora de las necesidades que se plantean en el nivel internacional ha definido una serie de directrices a través del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica por medio de sus políticas en fomento de la inclusión educativa persiguiendo que estas de manera obligatoria se implementen en las aulas de Educación General Básica, de manera que las

docentes del área de Educación Especial se conviertan en Servicios de Apoyo para el docente de aula regular.

La inclusión educativa ha presentado algunos traspiés por aspectos tales como falta de preparación a docentes de I, II, III y IV Ciclo, así como preescolar en cuanto a implementación de estrategias, programas, manejo conductual y desarrollo en general de lecciones, una excesiva demanda de documentación. Se menciona en el Estado de la Educación:

Se termina imponiendo una gestión concentrada en aspectos operativos, que relega a un segundo plano temas relevantes para la calidad educativa como el uso del tiempo, las formas de interacción docente-alumnos, las prácticas y el desempeño de los educadores en el aula. (Estado de la Educación, 2017, p.32)

Es por lo anterior que se propone investigar si la implementación de gestiones administrativas no tiene claridad en los protocolos por seguir o por el contrario no asume la inclusión educativa de personas con condición de discapacidad con la seriedad y necesidad que se requiere. La situación anterior se podría evidenciar en Educación Primaria y Preescolar pero el interés de su estudio en educación secundaria, radica en que la continuidad del proceso educativo de preescolar y primaria es fundamental que se perpetúe en secundaria.

En Costa Rica el tema de Inclusión Educativa está propuesto por medio de la Ley 7600, en los años noventa y a partir de esta se han establecido reformas, normas, programas educativos que tienen como propósito el desarrollo de políticas inclusivas en nuestro sistema educativo.

El Ministerio de Educación Pública estableció el Diseño Universal Para el Aprendizaje (DUA):

Es un enfoque educativo en el cual los planes de estudio puedan reducir al mínimo las barreras y pueda maximizar el aprendizaje para todo el estudiantado. Va más allá de la accesibilidad, porque se diseña el currículo desde los apoyos y los retos del estudiantado, considerando el contexto. (DUA, 2016, p.2)

Este programa pretende dar respuesta en forma individual a las necesidades de cada estudiante, basándose en sus limitaciones y promoviendo aprendizajes significativos y contextualizados.

Establece desde su normativa que no hay un modelo único de aprendizaje, el acceso a la educación es igual para todos desde una perspectiva que invita a pensar que cada persona tiene su propia manera de aprender. En cuanto a las prácticas de enseñanza menciona que el docente debe reconocer la diversidad de aprendizajes tanto como alumnos ya que por medio de un currículo apropiado a cada estudiante se desarrollan las habilidades para la vida. (DUA 2016)

El MEP por medio de este programa pretende desarrollar un currículo flexible, que debe diseñarse desde un principio para adaptarse a la diversidad. Debe proporcionar verdaderas oportunidades de aprendizaje para todos. También incluye un currículo amplio que con lleva la capacidad de ajustarse, de modificarse, según sean las características, competencias y capacidades de la población estudiantil, de llevar a cabo una planificación en la cual se utilice la mediación, los materiales y en cuanto a evaluación se propone que esta sea flexible, para potenciar el aprendizaje significativo en los estudiantes. (DUA 2016)

EL Ministerio de Educación Pública costarricense impulsa recientemente el proceso de *inclusión educativa* de estudiantes con condición de discapacidad a través del Decreto 40955 con vigencia del 19 de marzo de 2018, Establecimiento de la inclusión y la accesibilidad en el sistema educativo costarricense, el cual

viene a reforzar la política educativa existente en cuanto a inclusión educativa en el aula regular, en su Capítulo 1, Artículo 1 menciona:

Acceso universal de las personas con discapacidad al Sistema Educativo. El Ministerio de Educación Pública garantizará, el ingreso equitativo y en igualdad de oportunidades, de todos los niños, niñas, jóvenes y adultos con discapacidad y riesgo en el desarrollo al sistema educativo. Para efectos de este decreto se entenderá por Sistema Educativo, todas aquellas modalidades educativas aprobadas por el Consejo Superior de Educación que se imparten en los niveles de Educación Preescolar, el I, II y III ciclos de la Educación General Básica y la Educación Diversificada. (Decreto 40955, 2018)

El Decreto 40955 establece el paradigma inclusivo bajo el cual deberán acogerse todas las instituciones educativas, tanto públicas, como privadas de nuestro país y determina a lo largo de sus artículos la regulación que busca garantizar el desarrollo de estrategias inclusivas que permitan los procesos administrativos correspondientes bajo una concepción de igual, equidad y calidad educativa. Es de resaltar que la perspectiva en este paradigma implica un cambio radical de visión y noción acerca de la persona con condición de discapacidad y su inclusión en la sociedad, educación y economía. Así como también conlleva una serie de cambios en el nivel administrativo y docente que requieren de preparación, planeación y capacitación.

Es de esperar que el MEP forme arduamente a sus docentes acerca de esta propuesta que implica un cambio de paradigma educativo y que por ende el cambio también se reflejará en la estructura y currículo de cada centro educativo, dependerá en gran medida de los gestores en administración educativa que se lleve a cabo eficazmente y sea un éxito.

El llevar a cabo este proceso inclusivo en instituciones educativas secundarias de manera eficaz, y exitosa se convierte en el objetivo primordial de nuestro sistema educativo actual.

### **1. 3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA Y SU IMPORTANCIA**

En Costa Rica la educación es pública, gratuita y obligatoria como establece nuestra Constitución Política en sus artículos, y esta incluye a todas aquellas personas que por una condición requieran de la implementación de inclusiones educativas que le permitan establecer los apoyos necesarios acordes con sus necesidades y habilidades para acceder a una educación de calidad basadas en la igualdad y equidad, que además les brinde las herramientas necesarias para ejercer posteriormente una labor en la sociedad.

La inclusión educativa, aunque esté delimitada y establecida dentro de los Programas del Ministerio de Educación Pública (MEP), así como en sus políticas, debe llevarse a cabo en todo momento bajo la vigilancia y el buen desempeño de la administración de cada centro educativo, es allí donde se gesta la verdadera inclusión, el poder de formar instituciones inclusivas recae en los gestores de cada organización y en la implementación de protocolos establecidos para su logro. La inclusión educativa de personas con condición de discapacidad en servicios educativos secundarios es una obligación según lo establecido por nuestra Constitución Política y si en el nivel mundial hay una apertura para su gestión ya que se le considera como una necesidad para que todas las personas alcancen las herramientas que les permita acceder a inserción laboral y ser entes que aportan y son parte activa de la sociedad, es menester de las administraciones de educación secundaria gestionar los apoyos requeridos para esta población.

Inclusión remite a la consideración de prácticas —educativas y sociales— democráticas. La inclusión significa participar en la comunidad de todos, en términos que garanticen y respeten el derecho, no sólo a estar o pertenecer, sino a participar de forma activa política y civilmente en la sociedad, en el aprendizaje en la escuela. (Padilla, 2002, p.18)

Por otra parte, Irmeli Halinen y Ritva Järvinen (2008) ofrecen una definición desde un enfoque educativo: “Por inclusión entendemos no sólo la igualdad de oportunidades de educación para todos, sino también las estrategias, estructuras y procedimientos que garanticen el aprendizaje efectivo de los estudiantes” (p.1).

La inclusión educativa requiere de ambos conceptos, debe verse desde una perspectiva social, en cuanto a su participación basada en derechos y deberes en igualdad y equidad de condición como cualquier ciudadano en su contexto, así como desde un punto de vista educativo en donde requiere de un replanteamiento de currículo acorde con las necesidades del estudiante. Desde cualquier perspectiva la labor de un gestor administrativo es propiciar que en su organización educativa se promueva un ambiente inclusivo, donde la población estudiantil y docentes posean la sensibilización necesaria, acepten y se motiven a llevar a cabo cambios acertadamente y en favor de la población estudiantil.

La presente investigación pretende abordar esta temática desde una perspectiva social y académica, tomando en consideración los aportes de docentes, administradores educativos y asesora de educación especial, proporcionando finalmente, una propuesta desde la administración educativa que guíe a las instituciones en la gestión de inclusiones en ambientes de aula regular propiamente en niveles de educación secundaria y diversificada.

El interés de esta investigación está en la organización, supervisión y evaluación administrativa para la implementación de una inclusión exitosa de la población con discapacidad en sistema educativo de secundaria, esta tiene el propósito de

realizar una propuesta de mejora en el nivel de gestión administrativa para llevarlas a cabo de manera eficiente.

Para tal efecto se enfatizará en el análisis de la gestión administrativa de las instituciones educativas plasmadas como estrategias implementadas para la obtención de inclusiones educativas de calidad. En este punto Arroyo Valenciano (2011) menciona acerca de ello: “La Gestión Estratégica de organizaciones educativas puede ser concebida como el proceso de dirigir la organización educativa, desde donde está en el presente, hasta donde debe estar en el futuro” (p.3).

Las políticas establecidas en el nivel internacional influyen y determinan las directrices establecidas en el nivel país. Sin embargo; hace falta no solo la imposición de estas normativas sino también toda una preparación y formación en el nivel de estructura interna del Ministerio de Educación Pública empezando desde su estructura verticalizada por los directores regionales, supervisores, hasta sus bases, los docentes, en quienes recaerá el éxito de este cambio de paradigma.

Es el gestor administrativo del centro educativo quien tendrá la responsabilidad de implementar y ejecutar los procesos de organización, supervisión y evaluación pertinentes para que esta visión y concepción de la persona con discapacidad como individuo en igual de condiciones y bajo una visión equitativa y de calidad sea realidad en todos los centros educativos de educación regular. Por ende, el administrador de la educación se convierte en un gestor dentro de su institución que deberá llevar a cabo los procesos mencionados de forma eficiente.

Un servicio educativo innovador de excelencia y calidad, debe motivar a los directivos de las organizaciones a desarrollar procesos de cambio y por ende dejar la forma tradicional en que han venido ofreciendo el servicio....lleva

implícita la necesidad de encontrar estrategias organizacionales que consoliden sistemas educativos flexibles, pertinentes a las demandas individuales y sociales de sus usuarios, sin dejar de lado el avance científico y la diversidad del contexto en el que se ubica cada organización. (Arroyo, 2011, p.11)

A partir de lo expuesto anteriormente surgen las interrogantes:

- a. ¿Cómo se llevan a cabo los procesos de inclusión educativa de estudiantes con condición de discapacidad en secundaria?
- b. ¿Existen protocolos en el nivel de gestión administrativa?
- c. ¿Cuáles aspectos de organización, supervisión y evaluación realiza el gestor administrativo para la implementación de inclusiones educativas en su institución?
- d. ¿Ofrece el Ministerio de Educación Pública un protocolo de actuación administrativo en el desarrollo e impulso de inclusiones educativas en secundaria?

#### **4. OBJETIVOS**

Para responder a estas interrogantes se han planteado los siguientes objetivos generales.

##### ***OBJETIVOS GENERALES***

1. Analizar la gestión de los procesos de inclusión del estudiantado con condición de discapacidad que se realiza en los colegios públicos del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.
2. Elaborar una propuesta desde la gestión de la educación para mejorar los procesos de inclusión de estudiantes con condición de discapacidad de los colegios públicos del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.

Los objetivos generales expuestos a su vez conllevan al desarrollo de los siguientes objetivos específicos

##### ***OBJETIVOS ESPECÍFICOS***

1. Describir el proceso organizativo que se realiza en los colegios en estudio para la inclusión de estudiantes con condición de discapacidad.
2. Indicar el proceso de supervisión que realiza el gestor administrativo del centro educativo en la implementación de las inclusiones educativas.
3. Determinar el proceso de evaluación que se lleva a cabo en las instituciones para garantizar la inclusión exitosa de estudiantes con condición de discapacidad.
4. Elaborar un Manual sobre “Evaluación Interna de los procesos de inclusión en el sistema educativo”.

## 1.5 CONTEXTUALIZACIÓN

El proyecto de investigación se realizará en los colegios del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago. Colegio Unidad Pedagógica Barrio Nuevo, Colegio Elías Leiva Quirós, Colegio Rural La Luchita, Liceo de Tobosi.

### Contextualización de los colegios del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago

**Tabla No 1 COLEGIO ELÍAS LEIVA QUIRÓS**

<b>Personal docente</b>	<b>Características</b>	<b>Localización</b>	<b>Población</b>	<b>Año de creación</b>	<b>Cantidad de estudiantes con discapacidad que reciben apoyos educativos en III Ciclo y Educación Diversificada</b>
81 docentes 8 técnicos Docentes 2 docentes de Educación Especial	Colegio Académico Diurno	De la Guardia Rural de Tejar 220 metros norte	Se cuenta con 57 secciones, 857 hombres y 842 mujeres. Para un total de 1699 estudiantes	Marzo de 1970, en el gobierno de José Joaquín Trejos Fernández.	4 estudiantes con Baja Visión 1 estudiante con sordera 2 estudiantes con Problemas Conductuales 12 estudiantes con Trastorno Específico del Aprendizaje En total 19 estudiantes

Fuente: *Elaboración propia, Navarro (2021). Sustentada en Entrevista realizada a los directores de las instituciones 2021.*

**Tabla No 2 LICEO RURAL LA LUCHITA**

<b>Personal docente</b>	<b>Características</b>	<b>Localización</b>	<b>Población</b>	<b>Año de creación</b>	<b>Cantidad de estudiantes con discapacidad que reciben apoyos educativos en III Ciclo y Educación Diversificada</b>
5 docentes	Colegio Académico Diurno	1 K. Noreste de la entrada principal del Hotel Cerro Alto	Se cuenta con 5 secciones, 31 Hombres 35 mujeres. Para un total de 66 estudiantes	Se creó en el mes de febrero de 2005 en la administración de don Abel Pacheco de la Espriella	1 estudiante con Trastorno Específico del Aprendizaje En total 1 estudiante

*Fuente: Elaboración propia, Navarro (2021). Sustentada en Entrevista realizada a los directores de las instituciones 2021.*

**Tabla No 3 UNIDAD PEDAGÓGICA BARRIONUEVO**

<b>Personal docente</b>	<b>Características</b>	<b>Localización</b>	<b>Población</b>	<b>Año de creación</b>	<b>Cantidad de estudiantes con discapacidad que reciben apoyos educativos en III Ciclo y Educación Diversificada</b>
20 docentes, 1 técnico-Docente en Orientación	Colegio Académico Diurno	Frente a la Plaza de Deportes, Barrio Nuevo del Tejar.	Cuenta con 7 secciones, que corresponden a 3 de séptimo año, 2 de octavo año y	En 1970 se creó la Escuela Barrio Nuevo, pero los niveles de	3 estudiantes con baja visión 1 estudiante con discapacidad intelectual

	2 de tercer año. Para un total de 132 estudiantes, 78 alumnos hombres 54 alumnas mujeres.	secundaria se crearon en el 2000, bajo el nombre Unidad Pedagógica Barrio Nuevo	1 estudiante con situación conductual problemática 1 estudiante con trastorno específico del aprendizaje En total 6 estudiantes
--	---	---	---

Fuente: Elaboración propia, Navarro (2021). Sustentada en Entrevista realizada a los directores de las instituciones 2021.

**Tabla No 4. LICEO DE TOBOSI**

<b>Personal Docente</b>	<b>Características</b>	<b>Localización</b>	<b>Población</b>	<b>Año de creación</b>	<b>Cantidad de estudiantes con discapacidad que reciben apoyos educativos en III Ciclo y Educación Diversificada</b>
1 técnico-docente 35 docentes 1 docente de educación especial	Colegio Académico Diurno	Aulas Parroquiales Templo Católico, Tobosi, Tejar de El Guarco	Cuenta en total con 319 estudiantes, 187 hombres y 132 mujeres. Corresponde a 14 secciones desde séptimo a undécimo año.	Se creó en marzo de 2009 bajo la administración de Oscar Arias Sánchez	1 estudiante con discapacidad motora 26 estudiantes con Trastorno Específico de Aprendizaje

Fuente: Elaboración propia, Navarro (2021). Sustentada en Entrevista realizada a los directores de las instituciones 2021.

## **CAPÍTULO II**

### **ESTADO DEL ARTE**

#### **1. 1 PRESENTACIÓN**

Identificar los procesos organizativos que establecen e implementan los centros educativos para llevar a cabo las inclusiones de estudiantes con discapacidad implica una variedad de variantes que considerar, académicas, formativas, evaluativas, sociales, éticas, metodológicas y demás que determinan el éxito de estas.

Como parte fundamental del presente proyecto final de investigación se ofrece un análisis sustentado en la revisión de investigaciones asociadas al tema que interesa desde un punto de vista de la gestión administrativa, presentes en diversos centros bibliográficos de la Universidad de Costa Rica, Universidad Estatal a Distancia y la consulta de otras fuentes de información, así como de otras universidades públicas nacionales, lo que permitió compilar diversas experiencias investigativas cuyo denominador común hace referencia a la inclusión de estudiantado con discapacidad.

Los estudios analizados e investigados corresponden al año dos mil diez en adelante, ya que la filosofía inclusiva toma fuerza y relevancia durante este periodo, tanto en el nivel filosófico como político y se ha vuelto parte imprescindible del quehacer educativo.

Corresponden a estudios en primera instancia internacionales y posteriormente nacionales, que permiten evidenciar múltiples experiencias investigativas que exhiben los esfuerzos realizados en algunos países e instituciones, así como también limitaciones en su implementación, generando nuevas interrogantes y

representando un reto en gestión administrativa para su operacionalización organizativa.

### **1.1 Investigaciones a nivel internacional**

En cuanto a las referencias existentes en el nivel internacional se encuentra una variada gama de libros, ensayos y más que proporcionan información actualizada acerca del tema en cuestión. Sin embargo; en cuanto a investigaciones realizadas que correspondan propiamente a los procesos de organización, supervisión y evaluación que lleva a cabo la gestión educativa para desarrollar las inclusiones educativas en secundaria son escasos los proyectos encontrados.

En el nivel latinoamericano se localizan investigaciones en países como Colombia y Puerto Rico que representan estudios relevantes para la temática.

Ceron (2015) realizó su proyecto de investigación para optar por el título de Especialista en gerencia y proyección social de la educación: *“Educación inclusiva: una mirada al modelo de gestión de la institución social de la educación”*, Universidad Libre, Bogotá, Colombia (2015). El fin de esta investigación era desarrollar un recorrido por las políticas de inclusión en Colombia, caracterizar los procesos de inclusión de los estudiantes, así como de los modelos de gestión, estableciendo por último los lineamientos de gestión requeridos en los procesos de educación inclusiva.

La investigación se llevó a cabo por medio de entrevistas abiertas y estructuradas realizadas a 10 docentes, concluyendo que existe una falta de coherencia entre las leyes y políticas propuestas de educación inclusiva y las pruebas estandarizadas que se aplican a todos los niños del país, poniendo en desventaja pedagógica y social a los estudiantes con dificultades sociales, físicas, emocionales y por supuesto cognitivas, establece que hay un abismo entre la

gestión y la implementación de estas disposiciones legales inclusivas en las instituciones educativas, destacando que la mayoría de los sujetos participantes tienen una concepción limitada sobre el proceso educativo inclusivo.

Cerón (2015) evidencia parte del problema tan grande que se enfrenta actualmente en cuanto al establecimiento de políticas y normas acogidas por los gobiernos pero que no son contextualizadas a la idiosincrasia de cada nación, cuestionando el proceso de gestión adecuado para su implementación, denotando un abismo inmenso entre las políticas y la realidad educativa, es una imposición sin formación ni capacitación. Es por esa razón que se considera relevante.

Otro antecedente para considerar es el proyecto de investigación realizado por Colón (2017) la cual se titula: "*Educación inclusiva y preparación del maestro de escuela secundaria: experiencias de los maestros de las materias básicas*", Colombia, el propósito general del estudio realizado estuvo enfocado en sondear las experiencias de maestros de la sala regular escuela secundaria del sistema público de Puerto Rico, que han tenido en su salón de clases estudiantes con condición de discapacidad incluidos en aula regular, por medio de entrevistas, grupos de enfoque y recolección de documentos. Entre las conclusiones a las que llega Colón (2017) se menciona la escasa formación universitaria en temas de adecuaciones e inclusiones educativas en aulas regulares, así como la falta de apoyo que manifiestan los docentes de educación secundaria por parte de los administradores o directores de las organizaciones educativas.

Este proyecto de investigación se escogió dado que trata el mismo objeto de estudio que interesa a la presente investigación, en el ámbito de inclusiones educativas en el área de secundaria, realmente son muy escasas las propuestas de investigación, tanto en el nivel nacional como internacional. Sin embargo;

como se aprecia la falta de formación y de apoyo es constante tanto en los niveles de primaria como secundaria.

Un país que históricamente ha marcado la vanguardia en temas de discapacidad, así como el establecimiento de paradigmas filosóficos actualizados en este aspecto es España, es por esa razón que se incluyen algunos antecedentes importantes rescatados de este país. Velázquez (2010) en su investigación: “*Avances en investigación sobre discapacidad*” de la Universidad de Salamanca, España, sobre: “*La importancia de la organización escolar para el desarrollo de escuelas inclusivas*”. Este proyecto procura elaborar un marco general evaluativo para analizar los diferentes tipos de organización y aplicarlo a instituciones que tienen programas en los cuales se realiza la inclusión educativa de estudiantes. Para ello la recolección de la información se realiza por medio de entrevistas, cuestionarios y guías de observación.

Sus conclusiones permiten evidenciar una serie de aspectos que debe tener una organización en la búsqueda de la calidad en la gestión para promover inclusiones educativas eficientes, entre ellas destaca la atención a la diversidad como filosofía institucional, siendo un medio para buscar soluciones y no problemas, brindándose asesoramiento para la intervención a nivel de equipos interdisciplinarios.

El buen uso de los recursos existentes en esa organización promueve la eficacia, y por último se rescata la idea acerca de que el liderazgo ejercido desde la administración como gestión deberá estar orientado a las personas en sí y su aprendizaje.

Velázquez (2010) establece los criterios que deben considerarse vitales para que cualquier organización educativa promueva la inclusión exitosa, además de proponer una filosofía en la cual docentes, directores y demás implicados en la

institución estén completamente involucrados como un solo cuerpo, dando respuesta a la diversidad existente, que es una realidad en cualquier país. La cultura escolar es una filosofía que debe ser parte intrínseca de la misma organización, y es allí donde la función del gestor administrativo toma fuerza y evidencia su labor, ya que es él quien tiene la facultad y obligación de transmitir esa visión a su comunidad educativa, promoviendo y estableciendo los procesos correspondientes.

Álvarez, Rodríguez, García. y otros (2002) realizan un Estudio Descriptivo-Diferencial en la Universidad de Sevilla, España, acerca de: "*La atención a la diversidad en los centros de enseñanza secundaria: estudio descriptivo de la provincia de Sevilla*", el cual se publicó en la Revista de Investigación Educativa, Volumen 20 No.1 págs. 225 -245. 2002.

El propósito de este Estudio era conocer las actuaciones que se llevan a cabo en las instituciones de educación secundaria consultadas para atender a la población considerada de atención a la diversidad, entre ellas la población con condición de discapacidad, esto bajo una metodología descriptiva tipo encuesta por medio de un cuestionario.

Entre sus principales hallazgos y en relación con el proyecto de investigación que se pretende realizar, sobresale que los investigadores llegan a la conclusión de que se evidencia una necesidad de motivar al profesorado desarrollando procesos de coordinación asertivos, de organización, de formación, así como se menciona la estabilidad en la permanencia del profesorado. Establecen que los profesores de secundaria están de acuerdo con aplicar las acciones curriculares necesarias, así como desarrollar los recursos pertinentes para dar respuesta a las necesidades del estudiantado. Sin embargo; manifiestan que la administración ha brindado un apoyo insuficiente e inadecuado para ofrecer una

educación eficaz y las políticas o legislación no establecen las normativas para su adecuado abordaje.

Este estudio realizado por profesionales de la Universidad de Sevilla concluye varios aspectos de gran relevancia, entre ellos se realiza con la población que se desea estudiar, secundaria; evidencia la falta de formación y capacitación presente en muchos de los antecedentes estudiados como parte de las carencias en este tema, aunado a esto encontramos la falta de organización, planificación, y coordinación de procesos que atiendan a la diversidad, entre estos discapacidad, y por último y más significativo, hay leyes y reglamentos que favorecen la atención a la diversidad de la población estudiantil de secundaria pero no existe una normativa que provea a las instituciones como guía detallada para ser implementada, que permita a la administración coordinar, organizar y planificar recursos, etapas, responsables, infraestructura, currículo, evaluación entre otros. El interés por este Estudio radica en sus conclusiones, que son la base de la propuesta que se desea presentar.

León y Arjona (2011) realizan un estudio llamado: *“Pasos hacia la inclusión escolar en los centros de educación secundaria obligatoria”* la cual se publicó en la Revista Innovación Educativa, n.º 21: pp. 201-221 Universidad de Granada, España. En esta se hace referencia a las condiciones organizativas y metodológicas inclusivas que se están desarrollando en instituciones educativas de secundaria privadas de Granada.

Implementa una metodología en la cual se desarrolla un proceso de análisis y auto evaluación por parte de profesores, alumnos y familiares. Se destaca en el estudio a manera concluyente en el área administrativa, que la idea de inclusión se establece en los documentos de funcionamiento, y curriculares, pero en la práctica se muestra la existencia de algunos aspectos que impiden la ejecución efectiva de esta filosofía inclusiva, tales como falta de tiempo y de recursos,

materiales como profesionales, ausencia de espacios para la cooperación, coordinación interdisciplinaria y por último escasa formación inicial.

Es así como el profesorado tiene una actitud positiva hacia la implementación de adecuaciones en el currículo para la atención a esta población, pero manifiestan que se requiere propiciar una cultura inclusiva en la institución. González., Martín y otros (2014) mencionan: “La educación inclusiva debería verse como una responsabilidad compartida por todos los profesionales y responsables de la educación” (p.29).

De las investigaciones abordadas se rescatan aspectos muy puntuales que están presentes de una u otra forma en todos los proyectos y entre ellos los más significativos hacen referencia a la necesidad de formación, capacitación y normativas de acciones para implementar las leyes, programas existentes con respecto a este tema, definitivamente se menciona reiteradamente la exigencia por parte de la gestión administrativa de una institución de estar presente, involucrada en el proceso con claridad y fuerza suficiente para desarrollar una cultura escolar que facilite y propicie este proceso.

Definitivamente la inclusión educativa en secundaria debe verse desde todos los ángulos e involucrar a la totalidad de responsables en su implementación para lograr la eficiencia correspondiente. En este sentido, la administración como gestor del centro educativo, tiene la gran responsabilidad de dirigir asertivamente los procesos en que se incurra, esquematizando pasos, ofreciendo una guía a los diferentes docentes e involucrados, se hace vital que el gestor sea una persona autodidacta o con deseos de formarse para ser formador y guía de su comunidad educativa, porque la diversidad en las aulas es una realidad latente que necesita ser abordada desde el conocimiento y la equidad.

Es por ello por lo que se destacan estos estudios, sus conclusiones pueden llegar a proyectar nuestra realidad favoreciendo su análisis y posterior propuesta de acción a las instituciones de secundaria que deseen implementarla.

## **1.2 Investigaciones en el nivel nacional**

En el nivel nacional en la temática que nos ocupa se destacan las universidades estatales de Costa Rica, entre ellas las Universidad de Costa Rica y la Universidad Estatal a Distancia (UNED), la primera ha patrocinado estudios referentes a la inclusión en educación, realizados por diferentes docentes de la Escuela de Orientación y Educación Especial de esta casa de enseñanza.

Bravo, Coppola (2013) realizó la investigación: *“Percepciones y opiniones hacia la educación inclusiva del profesorado y de las/os equipos directivos de los centros educativos de la Dirección Regional de Enseñanza de Cartago en Costa Rica”*. Escuela de Educación Especial para optar por el grado de Doctorado en Investigación Educativa: Enseñanza y Aprendizaje la Universidad de Alicante, España.

Esta investigación tiene como propósito conocer las percepciones que tienen los directores y profesores de instituciones educativas del sector público hacia la educación inclusiva. Se realizó la recolección de información a través de encuestas, utilizando una muestra representativa de centros educativos públicos de Cartago. Concluye la investigadora que los directores de centros educativos tienen una opinión más favorable acerca de la inclusión educativa, así como muestran una mayor y mejor formación y disposición para implementarla, también se evidenció que se da una mayor apertura hacia este tema en educación primaria que en secundaria.

Se escoge este estudio no solo por el tema que presenta una relación de bases filosóficas en cuanto a la visión que se tiene hacia la persona con condición de discapacidad en procesos inclusivos efectivos en secundaria, sino también por las conclusiones en las cuales se visualiza una filosofía en el nivel nacional acerca de estos procesos en educación secundaria que no concuerdan con la realidad existente, y que en el proyecto de investigación se pretende abordar y formular una propuesta acertada a nuestro contexto y necesidades.

Bravo, Sanhueza y Granada (2013) realizaron una investigación patrocinada por la Facultad de Educación de la Universidad Católica del Maule, Chile en el área de conocimiento de inclusión educativa y formación del profesor: *“Actitudes del profesorado de Chile y Costa Rica hacia la inclusión educativa”*. Esta investigación hace referencia al análisis de las actitudes de profesores de Chile y Costa Rica hacia la educación inclusiva, plantea identificar las medidas que favorecen la educación inclusiva en ambos colectivos de profesorado, así como los recursos y apoyos con que cuentan para favorecer estos procesos.

Lo anterior bajo en enfoque descriptivo utilizando la encuesta. Entre sus conclusiones se evidencia que en ambos países los profesores están a favor de una educación inclusiva, pero muestran una gran preocupación por los recursos con que cuentan para responder a las necesidades del estudiantado. Se observa en ambos participantes mucha positividad ante las adaptaciones curriculares significativas como no significativas, siendo los costarricenses quienes están más de acuerdo con su implementación, es rescatable que estos también consideran que la inclusión de alumnos con condición de discapacidad trae consigo un beneficio social más que un beneficio académico.

Esta investigación realizada en conjunto entre Chile y Costa Rica, con muestras de población en ambos países evidencia la actitud de los docentes hacia los procesos inclusivos, que en el nivel macro están influenciados y determinados no

solo por las políticas de Estado sino también y en gran medida por la gestión que ejerza el administrador de esa organización educativa.

Otro estudio nacional relevante es el realizado por Calvo (2014), quien desarrolla un proyecto de investigación acerca del *“Análisis de la gestión de los procesos de inclusión de los estudiantes del Tercer Ciclo con necesidades educativas especiales de la Unidad pedagógica José Fidel Tristán ubicado en San José, Costa Rica”*, Universidad de Costa Rica. Con este trabajo se procedió al análisis de aquellos procesos que desde la gestión de la institución se realizaban para desarrollar las inclusiones de estudiantes con condición de discapacidad en tercer ciclo, finalizando con el diseño de una propuesta para la institución.

Todo ello por medio de una investigación cuantitativa, de tipo descriptiva en la que se utilizó el cuestionario como medio de obtención de datos. Entre sus principales conclusiones y las que atañen al proyecto de investigación aplicada que se desea realizar, se encuentra el hecho de que cada uno de los involucrados en este proceso tiene una participación importante y trabajando coordinadamente se lleva al éxito. Sin embargo; en la institución evaluada se evidenció una planificación casi nula de los procesos inclusivos en el nivel de gestión administrativa, así como una escasa comunicación entre docentes, estudiantes y administración en cuanto a estos procesos.

Con respecto a la evaluación que se debería realizar en toda organización educativa una vez implementados las acciones necesarias, tal parece que no se lleva a cabo por lo que no existe una retroalimentación importante ni una valoración objetiva de todas las partes acerca de las medidas realizadas y establecidas por parte de la gestión administrativa con respecto a las inclusiones de esta población.

El proyecto de investigación de Calvo (2014) es importante ya que muestra una vez más la poca información que desde la gestión de la administración de

procesos inclusivos se tiene y que por lo tanto la capacitación y formación de esta hacia los docentes se puede ver limitada, así también demuestra que la base de cualquier organización es la administración y si esta como eje fundamental no comparte dentro de su visión, misión, objetivos, la inclusión y atención a la diversidad como filosofía, la dinámica de esa institución difícilmente facilitará estos procesos.

La gestión de una institución debe recurrir a la planificación si pretende ofrecer a sus clientes, que son los estudiantes, una oferta educativa apta y acorde con sus necesidades, es por ello por lo que esta investigación se hace tan importante, porque constata la relevancia del desarrollo de estos aspectos dentro de la gestión de inclusiones educativas.

Otro antecedente que se debe considerar dentro de los que corresponden a la Universidad de Costa Rica es el realizado por Gómez (2012): "*Gestión del proceso de inclusión de la población infantil con necesidades educativas especiales, en cuatro jardines de niños*" quien con este proyecto optó por el título en Maestría en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.

En él se hace referencia al análisis del proceso que se realiza en esas instituciones para desarrollar las inclusiones educativas de estudiantes de edad preescolar en sistema regular, así también menciona la necesidad de identificar el plan operativo que se lleva a cabo para dicho fin por parte de la gestión de la administración de la institución.

Esto bajo una metodología cuantitativa, descriptiva, que recolecta la información a través de un cuestionario aplicado a docentes y directoras de los centros educativos definidos. Los principales hallazgos marcan una diferencia entre los estudiados y obtenidos en los diferentes antecedentes presentados, de ahí su importancia. Se destaca la presencia de una supervisión constante por parte de

las directoras de los centros educativos, la búsqueda por la formación del personal en cuanto a la temática inclusiva y su filosofía, se desarrollan reuniones constantes entre directoras y personal a cargo de estos procesos, dándose una retroalimentación y evaluación constante.

Significante para el proyecto de investigación que se desea realizar es el hecho de que la gestión de la administración tiene muy claro cuál es su papel en la planificación e implementación de la inclusión de estudiantes con condición de discapacidad, la legislación que los envuelve y la participación, consciente y determinante de todos sus miembros.

Otro referente relevante es el Trabajo Final de Graduación de Castro (2013) para optar por el grado de Magister en Psicopedagogía de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), Costa Rica: *“La implementación de prácticas inclusivas en instituciones educativas del Ministerio de Educación Pública, de la Región de Heredia”*. El proyecto de graduación de la estudiante Castro (2013) hace referencia al análisis de las principales prácticas inclusivas que se desarrollan en instituciones educativas haciendo mención del proceso llevado a cabo para la implementación de estas prácticas y sus correspondientes acciones, para ello desarrolla un estudio exploratorio utilizando la entrevista grupal. Se destaca en esta investigación que hay sensibilidad, pero no aplicación o acciones eficaces de las inclusiones educativas, se evidenció un sentimiento de imposición de este proyecto en algunos docentes, así como la falta de formación.

Se consideró relevante ya que evidencia en sus conclusiones parte de la carencia en los procesos inclusivos realizados en las instituciones educativas, donde ese sentir es generalizado, la carencia de formación y de capacitación al docente se debe a una mala gestión administrativa que a su vez promueve un inadecuado o nulo proceso inclusivo.

Un sexto estudio que se destaca es el realizado por Andrade (2011) quien llevó a cabo un proyecto de investigación acerca de: *“La inclusión educativa en el aula regular: Un caso de síndrome de Asperger”* (2011) para optar por el grado de Maestría en Formación de Formadores de Docentes de Educación Primaria. Este hace referencia al análisis del proceso de inclusión educativa en el aula regular de una persona con Síndrome de Asperger. Se trabajó con el método de estudio de casos, y por medio de este se determinó que los docentes a cargo de la estudiante nunca habían recibido capacitación sobre el tema ni inducción para trabajar con esta niña, así también el estudio permitió constatar que en el nivel de infraestructura se están realizando esfuerzos por la aplicar la Ley 7600 en cuanto a este aspecto pero no en cuanto corresponde a administración referido a favorecer e implementar la capacitación y formación docente para una inclusión exitosa.

Un aspecto muy importante es cuando este proyecto rescata el hecho de que algunas instituciones están bajo una filosofía inclusiva, pero en realidad manejan internamente en el nivel administrativo, académico y social una Integración de estudiantes con condición de discapacidad, ambos se prestan para confusión e implican filosofías muy diferentes.

Se presenta esta investigación debido a sus conclusiones, en especial la que alude a la confusión terminológica, ya que en este punto está el error en la aplicación de inclusiones educativas, muchos administradores de la educación confunden inclusión con integración y es ahí donde se da pie a la falta de gestión adecuada para el desarrollo y planificación de los procesos necesarios.

El Ministerio de Educación Pública ha realizado esfuerzos en el campo de la investigación que tienen como fin evaluar y definir el porqué de algunas pautas que marcan la evolución de la calidad educativa en nuestro país. Uno de estos proyectos lo realizaron Jiménez y Gaete (2009) por medio del departamento de

Estudios e Investigación del MEP: “*Estudio de la exclusión educativa y abandono en la enseñanza secundaria en algunas instituciones públicas de Costa Rica*”, el propósito de esta investigación era analizar los factores por los cuales se daba la deserción/abandono en educación secundaria en particular el III Ciclo, para ello se estudia a 22 colegios públicos y se aplica una entrevista a 22 directores y orientadores, 22 grupos focales de estudiantes y docentes, y se realizan visitas a padres de familia.

Como principal conclusión de este estudio se llega a que el problema central se deriva de la gestión educativa de las instituciones que no considera gustos, necesidades e intereses de los estudiantes. Por lo tanto, la oferta educativa en secundaria no favorece la solución de estos aspectos, así como se menciona la poca habilidad y capacidad que tienen algunos docentes para desarrollar estrategias y poder de esta forma explicar la materia para que sea entendida por los alumnos.

De esta investigación se rescata que la formación secundaria debería estar dirigida a responder a las necesidades de los estudiantes de acuerdo con su potencialidades y requerimientos, la inclusión educativa en secundaria no está divorciada de este concepto, por el contrario, es la base del propósito del proyecto de investigación que se pretende realizar.

### **1. 3 Aportes teórico-metodológicos en relación con el objeto de estudio**

La capacidad que una institución tenga para llevar a cabo los procesos de organización, supervisión y evaluación son esenciales para el éxito; el logro se alcanza cuando se involucra a toda la comunidad educativa, es primordial que el gestor administrativo propicie esta filosofía que debe trascender desde la administración hasta docentes, estudiantes y padres de familia.

El reto de fortalecer la capacidad institucional que brinde atención educativa para todos implica el uso de estrategias que van desde mejorar los procesos de gestión de la entidad hasta el desarrollo de competencias en la comunidad educativa, especialmente quienes lideran esos procesos". (Correa y otros (2008, p.7)

El estudio y análisis de investigaciones sobre el tema de los procesos de inclusión de estudiantes con discapacidad en secundaria que se han efectuado, tanto en el nivel nacional como internacional, permite evidenciar diversos patrones considerados de relevancia para el desarrollo del Trabajo Final Investigación Aplicada (TFIA).

Uno de los aspectos que más llama la atención al realizar el estudio, es el hecho de encontrar mayor investigación efectuada en el nivel internacional que nacional con respecto a procesos de inclusión propiamente en educación secundaria. Esta particularidad podría evidenciar una falta de formación, seguimiento y planificación en esta etapa educativa con respecto a la educación primaria y de allí deriva su importancia; a partir de lo cual se hace necesario su comprensión y dar una respuesta a las interrogantes planteadas en este estudio contribuyendo así a la transformación y mejora de la gestión educativa.

La sociedad del conocimiento nos propone una educación de calidad basada en una auto evaluación y evaluación externa constante que propicie el crecimiento y la mejora continua en la búsqueda por ofrecer una propuesta pedagógica acorde con las necesidades de todo su estudiantado.

Para conseguir lo anterior se analizan las investigaciones mencionadas y estas a su vez nos lanzan datos que pueden llegar a ser luz para cualquier

organización, pero en especial para el ámbito de secundaria que es el contexto en estudio.

Se destacan entonces algunas conclusiones que se consideran pilares fundamentales en la propuesta de desarrollo del TFIA.

1. Falta de coherencia entre la legislación existente y la realidad institucional, al no haber una normativa institucional que guíe los procesos de inclusión.
2. Falta de formación, capacitación y guía asertiva al profesorado por parte de la gestión administrativa de cada organización.
3. Una visión de inclusión educativa como una filosofía institucional, transmitiéndola al resto de la comunidad educativa, incluyendo en primer término al profesorado y de este a los estudiantes, padres de familia y administrativos.
4. La estabilidad, motivación y formación del profesorado se ve como una necesidad palpable en la planificación, supervisión y evaluación de estos procesos organizativos.
5. Se considera la existencia de una mayor apertura en primaria que en secundaria con respecto de los procesos inclusivos.
6. El uso adecuado de los recursos existentes en cada institución podría considerarse una fortaleza si se utilizan eficientemente.

En síntesis, este ejercicio investigativo permite un acercamiento a la realidad que viven algunas instituciones, sus necesidades y limitaciones, en las que la acción del gestor administrativo, en función de la creación de una filosofía inclusiva institucional, se vuelve fundamental para el alcance de una educación de calidad para la diversidad. Es primordial reconocer que el proceso de cambio y transformación es la columna vertebral sobre la cual se puede llegar a una verdadera atención a la diversidad en cualquier institución educativa y de allí al contexto socio económico de un país.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO REFERENCIAL**

#### **1.1 PRESENTACIÓN**

Vivimos en un mundo globalizado donde como país Costa Rica se ve en la necesidad de ampararse en el derecho internacional para desarrollar e implementar su legislación, buscando sostener una convivencia sana e igualitaria para toda su población. Por encima de nuestra Constitución Política, que es la cúspide de derecho interno costarricense, solamente se encuentran los convenios internacionales de los cuales se es estado parte, por lo cual se debe cumplir por medio de la legislación interna con las disposiciones y convenios internacionales en la búsqueda de una seguridad jurídica de la población costarricense.

Este apartado hace referencia a aquellas leyes, reglamentos y acuerdos en el nivel internacional que han marcado el rumbo y la filosofía de las establecidas en nuestra legislación para abordar los temas relacionados con los derechos de las personas con discapacidad y su respectiva inclusión en el Sistema Educativo Regular.

#### **1.2 Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)**

Poco a poco el ser humano ha ido tomando conciencia de la necesidad existente de otorgar el valor que corresponde a aquellos sectores de la población mundial que históricamente se han visto menos favorecidos, negándoseles el derecho a ser parte activa de la sociedad en la cual se desarrollan. Aún en nuestros días los cambios en el nivel de legislación son palpables, pero conllevan transformaciones filosóficas y conceptuales para las cuales algunos contextos no están preparados y en otros casos podrían no estar interesados en su abordaje.

Es labor de cada nación implementar y ejecutar leyes y normas suministradas por organismos internacionales a los cuales estamos adscritos, que promuevan los derechos y deberes de estos sectores. Una norma vigente y pionera en este ámbito fue la Declaración Universal de los Derechos Humanos publicada en 1948, la cual lleva intrínseco el reconocimiento a la dignidad humana sin distinción alguna en los diferentes entornos de desarrollo del ser humano.

Acerca de esto establece en su Artículo 26:

Toda persona tiene derecho a la educación. La educación debe ser gratuita, al menos en lo concerniente a la instrucción elemental y fundamental. La instrucción técnica y profesional habrá de ser generalizada; el acceso a los estudios superiores será igual para todos, en función de los méritos respectivos. La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana y el fortalecimiento del respeto a los derechos humanos y a las libertades fundamentales; favorecerá la comprensión, la tolerancia y la amistad entre todas las naciones y todos los grupos étnicos o religiosos. Los padres tendrán derecho preferente a escoger el tipo de educación que habrá de darse a sus hijos. (Declaración Universal de los Derechos Humanos, 1948, p.6)

Proclama la Declaración Universal de Derechos Humanos la educación como esencial en la persona, más aún en los niveles superiores y técnicos, sustentando la plataforma que servirá a los estudiantes para lograr incursionar en el ámbito laboral, y establece además que esta es gratuita y obligatoria por parte de los estados, así como plantea en la educación el respeto y tolerancia a todas las personas por igual, esta filosofía inmersa en la Declaración es el sustento de las legislaciones modernas que se basan en estos valores como ideal para procurar erigir los derechos y deberes de cada individuo constitucionalmente.

### **1.3 Organización de Naciones Unidas (ONU) (2006). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad**

Teniendo como base la Declaración de los Derechos Humanos de 1948 así como otras iniciativas a lo largo de estos años, es que la ONU en 2006 se organiza para llevar a cabo la Convención sobre los Derechos de las personas con discapacidad como un tratado internacional que al que deberán acogerse los estados parte y que establece por medio de distintos artículos los derechos que deben promoverse con respecto a las personas con discapacidad en la legislación de cada uno de estos. Este es un tratado global que involucró la participación de los estados miembros de la ONU, Observadores de la ONU, Relator Especial sobre Discapacidad, instituciones de derechos humanos nacionales, y organizaciones no gubernamentales tales como las organizaciones de personas con discapacidad y sus familias.

La Convención de los Derechos de la persona con discapacidad (2006) en su Artículo 24 acerca de la Educación:

Los estados parte reconocen el derecho de las personas con discapacidad a la educación, con miras a hacer efectivo este derecho sin discriminación y sobre la base de la igualdad de oportunidades, los estados parte asegurarán un sistema de educación inclusivo a todos los niveles, así como la enseñanza a lo largo de la vida, con miras a:

- a) Desarrollar plenamente el potencial humano y el sentido de la dignidad y la autoestima y reforzar el respeto por los derechos humanos, las libertades fundamentales y la diversidad humana;
- b) Desarrollar al máximo la personalidad, los talentos y la creatividad de las personas con discapacidad, así como sus aptitudes mentales y físicas;

c) Hacer posible que las personas con discapacidad participen de manera efectiva en una sociedad libre. (Convención de los Derechos de la persona con discapacidad, 2006, p.18)

La participación de un Estado en esta Convención le obliga a incorporar dentro de su legislación las políticas necesarias para favorecer los derechos a esta población en todos los ámbitos de su desarrollo, incluyendo aquí a la educación, es así como tanto esta Convención como la Declaración de los Derechos Humanos se convierten en la filosofía internacional que se adopta en el nivel nacional mediante la ratificación por medio de los decretos, reglamentos y leyes que en Costa Rica se han creado.

#### **1.4. Constitución Política (1949)**

A lo largo de la historia costarricense se han redactado diversas constituciones políticas establecidas para dar respuesta a las expectativas de un periodo y sociedad determinada, actualmente se encuentra en vigencia la Constitución Política redactada en 1949, siendo la máxima autoridad en el nivel de legislación interna, en ella se establecen los derechos fundamentales de los costarricenses, entre ellos la educación gratuita y obligatoria.

A partir de esta se establecerán las políticas correspondientes para favorecer los derechos de personas con discapacidad y su respectivo derecho a una educación en igual de condiciones de igual y equidad.

En su Artículo 78 establece que: “La educación preescolar, general básica y diversificada son obligatorias, en el sistema público, gratuitas y costeadas por la Nación” (p.21). De esta forma se garantiza que todos sus ciudadanos posean la oportunidad de acceso a esta sin distinción alguna.

A partir de este mandato y respondiendo a las políticas y directrices internacionales dadas por organizaciones internacionales en distintos convenios de los cuales nuestra nación forma parte, es que surge la necesidad de legislar a favor de los derechos de las personas con discapacidad en todos los ámbitos de su desarrollo, nace entonces la Ley 7600 Ley de Igualdad de Oportunidades creada en 1996.

### **1.5 Ley 7600, Ley de Igualdad de Oportunidades para la persona con discapacidad (1996)**

Esta Ley tiene como propósito garantizar dentro de nuestro sistema jurídico el ejercicio de los derechos y deberes para la población costarricense con discapacidad en ámbitos como: salud, educación, trabajo, vida familiar, recreación, deportes, cultura y todos los demás ámbitos en los cuales se desenvuelva una persona, así como también establece la normativa que prevé la eliminación de cualquier tipo de discriminación hacia esta población determinando las bases jurídicas y materiales que le permitan a la sociedad costarricense adoptar medidas necesarias para la equiparación de oportunidades y la no discriminación de las personas con discapacidad.

Se puede encontrar que del Artículo 14, al Artículo 18 se hace referencia al Derecho a la educación e inclusión de estudiantes con discapacidad en aulas regulares, garantizando su acceso, participando de todos los servicios que el sistema educativo ofrezca a través de los recursos, apoyos y adaptaciones necesarias (Ley 7600, 1996).

Si bien la Ley de Igualdad de Oportunidades consolidó dentro de nuestra legislación los derechos en todos los ámbitos de las personas con discapacidad, se vio la necesidad de formular a partir de esta, nuevas normativas legales que acogieran los paradigmas que en el nivel mundial se fueron manifestando y que

tuvieron su acogida en los Convenios tales como el Convenio de los Derechos de las Personas con Discapacidad de 2006. Es así por ello que en Costa Rica se crea la Política Nacional en Discapacidad 2011-2021 (PONADIS).

### **1.6 Política Nacional en Discapacidad 2011-2021 (PONADIS)**

La Política Nacional en Discapacidad (PONADIS) fue creada por el Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial como organismo rector y fiscalizador de las entidades públicas y privadas que desarrollan políticas, planes, programas y actividades que prestan servicios a la población con discapacidad, elaborando así este plan de acción para implementar la política pública en discapacidad.

PONADIS fue publicada en el Diario Oficial la Gaceta mediante el decreto N.º 36524-MP-MBSF-PLAN-S-MTSS-MEP, el viernes 10 de junio de 2011, dando respuesta a una demanda social identificada y sirviendo de orientación a los actores sociales involucrados, en la ejecución de planes, programas, proyectos y acciones dirigidos a revertir la problemática social que les da origen por medio de directrices y lineamientos:

La Política Nacional incluye varios lineamientos o Ejes sobre los cuales giran sus disposiciones, entre ellos el que concierne a *educación* se desarrolla alrededor de los siguientes aspectos relevantes para su implementación:

Provisión de servicios de apoyo y ayudas técnicas para estudiantes con necesidades educativas especiales, asociadas a discapacidad (...) Las autoridades educativas deberán garantizar capacitación al personal docente que tenga bajo su responsabilidad la educación de estudiantes con algún tipo de discapacidad, además, del fortalecimiento de los programas educativos que tiendan a promover una educación inclusiva de las personas en esta condición,

en aras de hacer efectivas la igualdad de oportunidades en el disfrute de los derechos a la educación. (PONADIS, 2011, p.25)

PONADIS se convierte en el marco político de largo plazo que establece la dirección estratégica del Estado Costarricense, para lograr la efectiva promoción, respeto y garantía de los derechos de las personas con discapacidad, es decir; el mandato para la ejecución de lineamientos y estrategias que han de ser desarrollados por la institucionalidad pública en un período determinado, para lograr el cierre de brechas de inequidad que inciden en el desarrollo inclusivo de la población con discapacidad.

### **1.7 I Congreso Nacional de Educación Inclusiva para las Personas con Discapacidad (CEIPED) (2015)**

Llevado a cabo desde el Campus de la Universidad Nacional en Liberia con la participación y presencia de La Universidad Nacional de Costa Rica, el Ministerio de Educación Pública, el Instituto Interamericano sobre Discapacidad y Desarrollo Inclusivo, el Consejo Nacional de recursos para la Educación Inclusiva y el Consejo Nacional de la Persona con Discapacidad, llegan a la siguiente Declaratoria:

Un Decreto del Poder Ejecutivo para el fortalecimiento de la educación inclusiva que contenga ese propósito y la manera efectiva de llevarlo a cabo, con su correspondiente plan de ejecución, revisión y modificación de los procedimientos para la inclusión en todos los niveles del sistema educativo de las personas con discapacidad, el ajuste en los procesos actuales de mediación pedagógica. (Congreso Nacional de Educación Inclusiva, 2015)

Esta iniciativa nace con el fin de unificar fuerzas entre las universidades públicas y las instituciones del gobierno costarricense que se encargan de la atención a

las personas con discapacidad con el propósito de abrir un espacio de diálogo acerca de la necesidad de ofrecer una educación inclusiva y de calidad desde la atención a la diversidad.

### **1.8 Decreto Ejecutivo 40955, Establecimiento de la inclusión y la accesibilidad en el Sistema Educativo Costarricense (2018)**

Este Decreto se redacta basado en diversos marcos legales en el nivel nacional como internacional, entre ellos los más destacados son Constitución Política de Costa Rica (1949), Ley de Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad (1996), Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad (2006) Política Nacional en Discapacidad (PONADIS) para el periodo 2011- 2021(2012), y el I Congreso Nacional de Educación Inclusiva para las Personas con Discapacidad (2015).

Por medio de este Decreto se persigue la implementación en todos los niveles y modalidades un sistema educativo inclusivo, equitativo y de calidad que asegure el acceso a los servicios de apoyo que requieran las personas con discapacidad. Así como la regulación del ejercicio de una educación inclusiva para las personas con discapacidad en nuestro sistema educativo, eliminando las restricciones que impidan su implementación.

El Decreto está compuesto por diversas disposiciones para su puesta en funcionamiento, entre las que se destacan: Disposiciones generales sobre inclusión y accesibilidad en el sistema educativo, Fortalecimiento presupuestario de la Educación Inclusiva, Establecimiento de una Comisión de Evaluación y Ajustes.

## **CAPÍTULO IV**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 PRESENTACIÓN**

El presente apartado pretende ser una antesala teórica que permitirá al lector describir los diversos conceptos que formarán la base del proyecto de investigación, se presentan en una posición de acuerdo con su nivel de importancia en el desarrollo de esta y su correspondiente crecimiento a lo largo de ella.

Se procura fomentar una visión más amplia que permita al lector analizar la filosofía inclusiva y todos los componentes participantes en su implementación y de esta forma crear un espacio de reflexión sobre el papel que compete a cada una de las partes involucradas en el proceso.

Se podrá apreciar desde los distintos conceptos desarrollados una visión educativa clara, un ideal de administración gestora, así como una filosofía de educación inclusiva sobre las cuales se perfila los paradigmas que serán la guía en este proyecto, finalizando en una propuesta asertiva para la planificación organizativa de inclusiones educativas en secundaria.

Se desea crear un espacio teórico que promueva el cuestionamiento y la valoración llevando al lector a emitir un juicio sobre la realidad en la que se encuentra la atención a la diversidad en las aulas de secundaria, escenario que evidencia en última instancia la relación docente-estudiante y sus posteriores consecuencias.

Canda (2000) citado por Hilario (2015) menciona a este respecto que: “La autoridad, en pedagogía, uno de los pilares básicos de los denominados métodos

tradicionales de educación, que consiste en la organización de la clase en base a la potestad o dominio que ejerce el educador debido al rol que desempeña en el contexto escolar. Desde la definición se puede ver la relación de la autoridad, el poder y el sometimiento” (p.4).

Mucho se dice, plantea y propone como planes, programas y demás en el nivel nacional e internacional, pero es en última instancia el director y específicamente el docente quien pondrá en práctica una educación moderna atendiendo los paradigmas imperantes basados en los derechos y deberes que como educandos se tiene.

Es por todo esto que la inclusión no corresponde solo a un sector único y exclusivo de la educación, por el contrario, implica a todos y cada una de las partes desde el órgano central de la educación costarricense como máximo entidad hasta las universidades formadoras de profesionales, pasando por las diversas instituciones educativas hasta llegar a directores, docentes y comunidad educativa en general.

De acuerdo con lo anterior, el enfoque de esta investigación implica el conocimiento de aspectos teóricos de los siguientes campos de estudio, los cuales son la base sobre la cual se fundamenta el proyecto investigativo en cuestión.

1. Educación
2. Educación Secundaria
3. Administración
4. Administración de la educación
5. Gestión educativa
6. Planificación educativa
7. Inclusión educativa

8. Persona con discapacidad
9. Proceso de supervisión
10. Proceso de evaluación

Los conceptos mencionados conforman la base teórica sobre la cual se espera brindar una propuesta que vaya dirigida a dar respuesta a las necesidades propias de cualquier institución educativa de secundaria en la organización, supervisión, evaluación e implementación de las acciones requeridas para una inclusión educativa eficiente.

## **1.2 EDUCACIÓN**

La educación se ha visto siempre desde un contexto social en el que se transmiten conocimientos y formas de vida de generación en generación, pero siempre respondiendo al medio del cual se forma parte. Es así como todo proceso educativo permite la construcción de valores, actitudes y fomenta la interacción entre los miembros, desarrollando de esta manera las bases sobre las cuales se formulan metodologías, currículo, conocimientos y formas de aprendizaje. Durkheim, citado por Rossi (2003) menciona:

La educación es la acción ejercida por las generaciones adultas sobre aquellas que no han alcanzado todavía el grado de madurez necesario para la vida social. Tiene por objeto el suscitar y desarrollar en el niño un cierto número de estados físicos, intelectuales y morales que exigen de él tanto la sociedad política en su conjunto como el medio ambiente específico al que está especialmente destinado (p.1).

Actualmente, la educación exige dentro de su proceso organizativo y de planeación curricular, el desarrollo de habilidades, destrezas, competencias, habilidades blandas o interpersonales que permitan al estudiante analizar, tener

un pensamiento crítico, tomar decisiones acertadas a problemas, ser creativos, poseer valores, establecer relaciones asertivas con sus pares, en el trabajo, estudio, familia, tener una comunicación efectiva, todo ello permitiendo al estudiante desarrollarse apropiadamente en su entorno, trabajar junto a otros, estas son competencias que la sociedad y el mercado laboral requieren y que deben ser parte de la estructura de la educación.

Dewey (1968) citado por Rossi (2003):

La educación como crecimiento, desarrollo o proceso de madurez requiere de una interacción continua entre el individuo y su entorno. Se produce a lo largo de toda la vida, es el único medio que trata deliberada e intencionalmente de la solución práctica de las relaciones básicas del individuo y la sociedad (p.1).

Tanto Durkheim como Dewey (2003) proponen un modelo de educación en el cual la sociedad es quien determina el rol que el estudiante debe cumplir para lograr su desarrollo e incursión en ella. La influencia ejercida por la sociedad en la implementación de planes, currículo y leyes educativas rescatan que la persona desde pequeño se forma en un proceso educativo que exige crecer y producir como ente social. En este paradigma se confluyen todas las áreas involucradas social y culturalmente establecidas por el contexto que se convierten en el capital cultural de cada individuo marcando una línea en su desarrollo.

Bourdieu (1979) menciona que el origen social predetermina el destino escolar (p.127), los hijos de familias acomodadas que consolidan definitivamente su ventaja invirtiendo su Capital cultural en las secciones más aptas para asegurarles la rentabilidad escolar más elevada y duradera (p.129).

Bourdieu (1979) plantea la idea de que el contexto social determina el destino escolar de la persona, sin embargo, hay excepciones, tal vez no tantas como se deseara y no conforman la mayoría de los casos, en las cuales el individuo se revela contra el sistema y su origen social, logrando salir del embudo en el cual se encuentra. Lamentablemente, la población con discapacidad es vulnerable, en el sentido de que depende en gran medida de la ayuda, herramientas y destrezas que se le faciliten, y aquí la familia como origen social tiene un papel muy importante, así como el sistema educativo, podría influir en alguna medida ese origen social del cual venga el estudiante.

Establece que es el sistema de los factores (sociales y culturales, edad, sexo, clase social, capital cultural y social) como tal ejerce sobre las conductas, las actitudes y de este modo sobre el éxito y la eliminación, la acción indivisible de un “casualidad estructural” de forma que sería absurdo pretender aislar la influencia de tal o cual factor (Bourdieu 1979, p 135).

El capital cultural y social es imprescindible en la inclusión de estudiantes al sistema regular, las expectativas y empeño que el padre de familia, la escuela, los docentes tengan acerca de este proceso determinará su éxito.

El concepto de educación basado en la sociedad y sus diferentes aristas (valores sociales, culturales) que trae consigo una visión donde cada estudiante es un actor con un rol en medio de un proceso que puede ser modificado, impulsa a pensar qué tipo de educación se desea implementar y es en ese momento donde se define el concepto de educación para la diversidad como filosofía personal, social y contextual, una forma de ver la vida a través de la educación que se transmite a los que los rodean, con el accionar y pensar.

### **1.3 EDUCACIÓN SECUNDARIA**

El sistema educativo costarricense comprende desde los estados iniciales de enseñanza y aprendizaje del individuo en edades de preescolar hasta la educación superior, Moreno (2010) define a los estudiantes de esta etapa educativa como: “Aquellos que se encuentran en la adolescencia entre los 12 y los 18 años aproximadamente” (p.11). Este periodo de los estudiantes se caracteriza por grandes cambios en el nivel físico, mental y emocional, aunado a ello se encuentran formas específicas de aprendizaje o condiciones de discapacidad que deben ser atendidas oportunamente.

Es primordial conocer la concepción sobre la cual descansa el desarrollo de estrategias sociales y de aprendizaje que componen la educación secundaria. Para ese efecto se hará referencia al concepto de educación secundaria específicamente al tercer ciclo, el cual según la Ley Fundamental de Educación de Costa Rica en su artículo 14 se define como:

Aquella que comprende el conjunto de estructuras o modalidades destinadas a atender las necesidades educativas tanto generales como vocacionales de los adolescentes y una de sus finalidades es la de Guiar a los adolescentes en la adquisición de una educación que incluya los conocimientos y valores necesarios para que pueda orientarse y comprender los problemas que le plantee su medio social así como desarrollar las habilidades y aptitudes en algún campo de actividades vocacionales o profesionales (Ley Fundamental de Educación, 1957).

Dentro de esta perspectiva, la educación, cualquiera que sea el servicio, tiene un papel fundamental a la hora de promover el aprendizaje de la inclusión social, la tolerancia y el respeto a la diversidad, y en el ambiente de educación secundaria este papel es mucho más importante ya que es en esta etapa en donde el adolescente se permite desarrollar habilidades y destrezas para su vida laboral, social, como una persona adulta productiva para su contexto. Los procesos

educativos favorecen la construcción y fortalecimiento de valores y actitudes, son un facilitador de interacciones sociales y pueden llegar a convertirse en excelentes medios de propagación, formación de valores para una sociedad inclusiva.

Los estudiantes de secundaria tienen la característica como se menciona anteriormente, de estar inmersos en un círculo de sentimientos, emociones que muchas veces no pueden manejar, aunado a una condición que les dificulte su aprendizaje es una circunstancia que se debe valorar desde la gestión administrativa, estableciendo procesos organizativos eficaces. Por ello este concepto teórico es relevante, su definición y claridad en tiempo y características facilitan el desarrollo de estrategias que faciliten la transición de primaria a secundaria y su correspondiente continuidad en la puesta en marcha de los apoyos que estos estudiantes necesitan para su inclusión.

Estado de la Educación (2017) menciona acerca de la educación secundaria en Costa Rica: “La persistencia de procesos administrativos complejos, desarticulados y con criterios que no logran colocar en el centro de sus objetivos los aprendizajes y habilidades que se espera desarrollar en los alumnos, es el mayor obstáculo para mejorar los resultados” (p.49). La centralización y burocracia podrían llegar a ser factores determinantes en el desarrollo e implementación de los programas, políticas, aunque están determinadas y creadas para hacer germinar habilidades y destrezas en los estudiantes de estos niveles podrían por el contrario estar nublando su florecimiento.

En el Estado de la Educación (2017) se menciona: “Los datos de 2016 muestran que las circunstancias que más inciden en el logro educativo de undécimo son el clima educativo y el ingreso de los hogares de donde provienen los estudiantes” (p.51). Este aspecto junto con los mencionados anteriormente podría llegar a ser causantes de la poca disposición y ejecución de procesos inclusivos en

secundaria, por ello vale la pena su mención y estudio con vistas a una posible propuesta de abordaje.

En 2008 el MEP lanzó sus programas: “Educar para una nueva ciudadanía”, avalada por el Consejo Superior de Educación, estableciendo aquí un cambio en los procesos de aprendizaje centrados en las necesidades y desarrollo de habilidades y destrezas del estudiante.

Acerca de estos: “La definición de los perfiles del docente que se requiere para lograr su aplicación exitosa, en términos de habilidades, destrezas y conocimientos. No obstante, para la formación de ese personal hay una oferta universitaria muy amplia y diversa en cuanto a contenidos, enfoques, número de créditos, duración. El Informe documenta que el 60% de los docentes de secundaria en servicio 25 solo asistió a centros privados, un 22% estudió exclusivamente en universidades públicas y el restante 18% tiene una formación mixta. Además, señala que en este ámbito el principal problema no es la profesionalización (el 96% de los docentes está titulado), sino la calidad (Estado de la Educación, 2017, p.53).

Estos datos podrían evidenciar la carencias y necesidades de abordaje de la educación secundaria en nuestro país, para lograr así determinar acciones en pro de la población estudiantil a la que atienden y por la cual deben ofrecer un mejor servicio, tanto administrativo, como docentes y universidades que son las formadoras de profesionales que atenderán y velarán por el desarrollo de las habilidades que el medio exige.

#### **1.4 ADMINISTRACIÓN**

Desde cualquier punto de vista la administración que ejecute cualquier organización o entidad debe obedecer a un concepto establecido de la misma,

sobre el cual se desarrollará la metodología de trabajo. Tener claridad en la importancia de lo que conlleva una administración eficaz implica un buen manejo de esa organización. Para efectos del presente trabajo se avala la definición propuesta por Chiavenato I. (2014) quien menciona que la Administración:

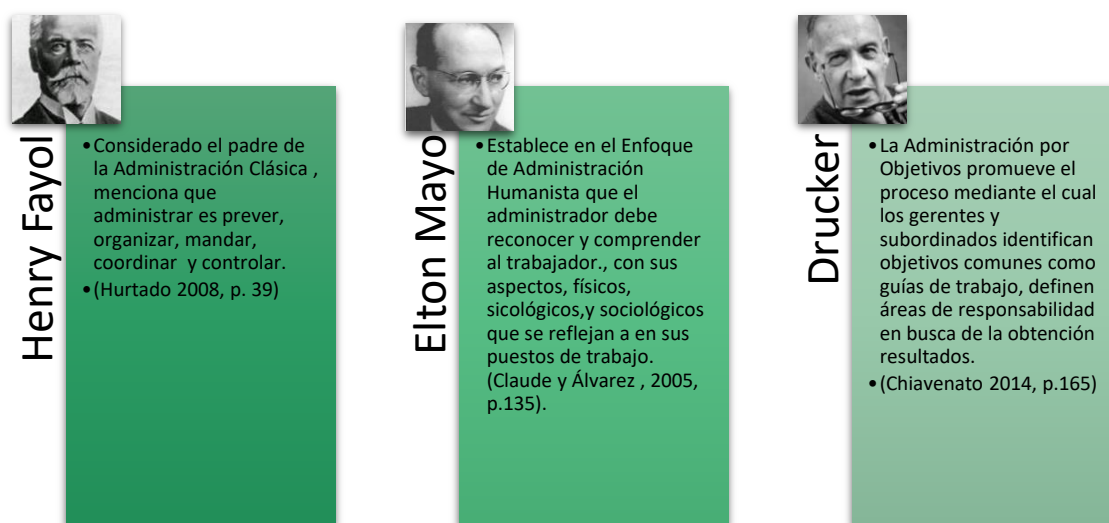
Es un proceso continuo y sistemático que implica una serie de actividades impulsoras, como planear, organizar, dirigir y controlar recursos y competencias para alcanzar metas y objetivos. Incluye fijar esos objetivos que se desean alcanzar, tomar decisiones en el camino para alcanzarlos y liderar todo ese proceso con el fin de alcanzarlos y ofrecer resultados (p.9).

Chiavenato (2012) ofrece una definición que resalta la figura en administración educativa como líder en el proceso de adquisición de objetivos. En un proceso de Inclusión Educativa se requiere de un gestor administrativo que guíe a las partes involucradas para la obtención del objetivo último, la inclusión educativa en ambientes regulares de aula en educación secundaria de forma tal que pueda llegar a instaurar una cultura y filosofía institucional, entendiendo aquí la referencia a personal administrativo, docente, e que promueva con total convicción la atención a la diversidad educativa de cada estudiante.

Según Chiavenato (2014): “La Administración tiene como tarea básica conseguir que las personas hagan las cosas con eficiencia y eficacia” (p.7). Sea cual sea el tipo de administración que se aplica a una entidad, el objetivo último debe ser el mayor aprovechamiento de los recursos con que cuenta, así como ofrecer el mejor servicio posible. En educación el concepto administrativo se acopla a las organizaciones educativas, permitiendo ofrecer servicios educativos de calidad, buscando siempre la mejora a través de la autoevaluación y evaluación externa constante, de manera que se dé respuesta a las necesidades, intereses y diversidad que sus estudiantes presentan.

Se hace necesario analizar el tipo de administración que se ejecuta en una organización educativa para determinar sus procesos organizativos, evaluación y supervisión. Algunos de los conceptos de administración más desarrollados se presentan a continuación.

### **Figura No.1 Tipos de administración que se pueden implementar en instituciones educativas**



*Fuente: Elaboración propia, Navarro (2020). Sustentada en Hurtado, Claude, Álvarez y otros (2005).*

Existe una gran variedad de conceptos acerca de la administración, tantos como formas de administrar una organización existen, algunos de ellos con grandes propuestas, innovadoras, pero no todas bajo la necesidad que se considera vital para los procesos organizativos y el liderazgo requerido para desarrollar una filosofía inclusiva en la institución educativa.

### **1.5 ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN**

Merani (1980) citado por Hilario (2015) menciona: “Toda la estructura educativa está organizada en las relaciones de poder, la autoridad es la columna vertebral de su estructura, esta fuera y dentro del aula, fuera y dentro de la institución,

fuera y dentro del Ministerio de Educación, es decir la autoridad del docente empieza y termina en las aulas, pues fuera de ellas él también está sometido a una autoridad mayor” (p.4).

Ciertamente, la educación es un sistema que conlleva poder, autoridad, sumisión y sobre todo una estructura que lo enlaza y mueve al ritmo que desea. Este poder esta dado tanto en el nivel macro cuando se habla del Ministerio de Educación Pública hacia otras instancias superiores, pero con igual autoridad, así como al mencionar a cada institución educativa del país, por la sencilla razón de que cada una de estas se encuentra bajo el poder de un administrador educativo que puede llegar a ser positivo o negativo, según sea su visión, formación, filosofía.

Entonces partiendo de ello se puede establecer que la autoridad en el sistema educativo no queda allí, ya que esa autoridad se ve reflejada en la que ejercen los docentes en cada una de sus aulas, viéndose sus estudiantes sometidos a procesos y metodologías impuestas.

Foucault citado por Hilario (2105) menciona: “Donde hay poder hay resistencia” esta frase sugiere que la entrega del poder implica su abandono de su cuerpo y alma a otros, hablando de un sometimiento a la autoridad, en este sentido por naturaleza el hombre va a crear una resistencia a ese control absoluto” (p.3).

Se habla entonces de que la administración en educación es esa autoridad, ese poder que se le confiere y conlleva un gran reto, exigencia y compromiso a realizar los proyectos, procesos, programas eficaz y eficientemente. Es una administración educativa que debe transmitir a sus subordinados y colaboradores su filosofía y formación para que así esos docentes sean transmisores en cada una de sus aulas de esta. Aquí es donde entra la resistencia a la sumisión de la que habla Foucault, es una resistencia positiva que implica formas alternas de dar respuesta a las necesidades y retos que presentan los estudiantes.

Si deseamos una inclusión de estudiantes con condición de discapacidad en secundaria, el protocolo a implementar debe darse desde la administración de esa institución educativa, es a este a quien le compete organizar, supervisar y evaluar las acciones correspondientes para la obtención de las metas, ejerciendo una autoridad y un poder que conlleva procesos de innovación.

La Administración de la Educación es un área o especialidad de la Administración General, que puede ser delimitada como el proceso de planear, organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar los procesos que se desarrollan en las organizaciones educativas dirigidos a desarrollar las capacidades y el desarrollo de los niños y jóvenes. (Arroyo 2013, p.3).

Cuando se habla de administrar una institución se puede caer en la equivocación de obviar partes del mismo proceso, Arroyo (2013) presenta la administración educativa como una serie de pasos o escalones a seguir cuyo fin último es hacer esa organización eficiente y eficaz en el abordaje de su labor. El abstenerse en la ejecución de uno de estos aspectos implica una falla en la gestión administrativa, cada uno de estos procesos necesita de la coordinación de toda la comunidad educativa guiada intrínsecamente por el administrador, de allí la importancia en su abordaje, del poder comunicativo, liderazgo y empatía que este ejerza sobre su comunidad educativa.

Salas (2003) señala también que la Administración Educativa: “Es una disciplina compleja que involucra lo educativo, lo administrativo y a otras disciplinas, sin perder por ello su especificidad” (nivel ontológico) (p.14).

Es así como el Administrador Educativo se convierte en un gestor dentro de su institución que deberá llevar a cabo la planificación, organización y ejecución para una gestión administrativa eficiente. Se debe recordar que la institución no está

sola, se encuentra implantada en una comunidad en la cual se puede encontrar gran apoyo en la realización de su gestión, así como importante es que miembros de esa comunidad con muy diversas disciplinas pueden llegar a desempeñar una gran ayuda en pro de la mejora educativa.

Un servicio educativo innovador de excelencia y calidad, debe motivar a los directivos de las organizaciones a desarrollar procesos de cambio y por ende dejar la forma tradicional en que han venido ofreciendo el servicio....lleva implícita la necesidad de encontrar estrategias organizacionales que consoliden sistemas educativos flexibles, pertinentes a las demandas individuales y sociales de sus usuarios, sin dejar de lado el avance científico y la diversidad del contexto en el que se ubica cada organización (Arroyo 2011 p.11).

Se hace referencia a esta definición dada por Arroyo (2011) ya que engloba todos los aspectos considerados requeridos, la innovación dentro del proceso educativo es ofrecer un servicio educativo que se acople a las necesidades de cada uno de los estudiantes , en este sentido debe darse un cambio radical en la visualización que se tenga del centro educativo, del poder que conlleva la posición del gestor administrativo y su capacidad de transmitirla a sus docentes y personal en general, a su comunidad haciendo uso de los diversas disciplinas y sectores que la conforman, para que de esa forma se logre consolidar y sentir como propio el desafío que implica a nivel de filosofía, estructura, estrategias y demás la Inclusión.

## **1.6 GESTIÓN EDUCATIVA**

La figura del administrador educativo que ejerce una actividad de gestión dentro de un plantel educativo debe estar dirigida a tener una visión clara e innovadora de los requerimientos de su sociedad y todos los actores que en ella convergen

para buscar el más alto desempeño y competitividad tanto a nivel nacional como internacional, esto bajo los estándares que estas mismas delimiten.

Es por lo que actualmente se habla que nuestro sistema educativo obedece a la llamada sociedad del conocimiento en donde se hace fundamental la interacción entre las personas mediante el acceso y desarrollo de la información para producir conocimiento, esto claro está, de la mano del uso de tecnologías actuales que faciliten el uso de información para los procesos educativos, siempre bajo la consigna de favorecer a través de estos al estudiante.

La educación entonces podría verse como una empresa en donde sus estudiantes son el fin último y objetivo, los docentes y el gestor educativo son esenciales para su funcionamiento que esta dado por una visión y misión definida. Pero, sobre todo la gestión acertada de un administrador puede o no marcar la diferencia no solo de los estudiantes, sino también de sus docentes, padres de familia y comunidad, ese es el gran desafío que enfrenta el gestor educativo.

Según Arroyo (2011): “La Gestión Estratégica de organizaciones educativas puede ser concebida como el proceso de dirigir la organización educativa, desde donde está en el presente, hasta donde debe estar en el futuro” (p.3).

Uno de los aspectos sobre los cuales gira el proyecto es el referente a la organización como proceso por medio del cual se busca la inclusión de personas con condición de discapacidad en aulas regulares de tercer ciclo de secundaria. La estructura administrativa para que estos procesos se den debe alejarse de la convencionalidad y centrarse en las personas, participativa y adaptable al cambio y para ello se hace necesaria una gestión educativa con liderazgo, conocimiento, guía, pero sobre todo con un panorama claro plasmado en objetivos acordes a las necesidades de la diversidad de su población estudiantil, siempre bajo la

consigna de un mejoramiento continuo en atención a los paradigmas y filosofías internacionales.

García, Rojas y Campos (2002) establecen que la: “Dimensión organizativa apunta a las tareas de definir(diagnosticar) como un primer paso el proyecto institucional, posterior a ello se fijan las metas de cambio y por último se realiza Planificación de estrategias” (p.46).

Para realizar una labor como gestor y poder llevar a cabo procesos tales como diagnosticar, supervisar y evaluar educación, se requiere desarrollar una serie de competencias complementarias que están por necesidad asociadas a su labor.

Ante ello el gestor de una institución de educación secundaria tiene un gran reto, el cual es realizar la planificación correspondiente en su quehacer administrativo para establecer todos aquellos procesos que permitan a su institución ofrecer una respuesta acertada a las necesidades pedagógicas, emocionales, sociales, participativas de sus estudiantes con condición de discapacidad, lo anterior establecido como una meta u objetivo institucional y bajo la participación interesada y dispuesta de todo su personal docente y administrativo.

Azzerboni (2012) menciona que la gestión educativa consiste en presentar un perfil coherente y unificado de decisiones definiendo objetivos y administrando los recursos existentes, comprometer a todos los actores y definir el tipo de servicio educativo que ofrece (p.34).

La labor de la gestión educativa como empresa, como organización implica la atención a todos sus actores, docentes, estudiantes, padres de familia, sin dejar de lado recursos de diversa índole que le podrían llegar a ser vitales en su desempeño. Todo proyecto o proceso organizativo que desee llevar a cabo debe

pensarse en función de objetivos y visión clara como institución. Su capacidad para conocer al personal, las necesidades de sus estudiantes e implantar su filosofía como institucional pretendiendo llevarla a un estado posterior y mejor acorde a las políticas nacionales, dependerá en gran medida del desarrollo de una serie de competencias que se verán reflejadas en la planificación y organización de todos los procesos educativos en su institución, los cuales son el fin último de este proyecto de investigación.

## **1.7 PLANIFICACIÓN EDUCATIVA**

La sociedad moderna y sus requerimientos hacen que el rol del gestor en educación se vea obligado a innovar, a ser creativo con el fin de ofrecer modelos educativos que faciliten el desarrollo de habilidades y destrezas en sus docentes y estudiantes. Es un cambio radical en la forma como estos se deben desenvolver presentándose la necesidad de ofrecer cierta autonomía controlada para reinventarse y así ofrecer una educación de calidad que atienda la heterogeneidad de su población estudiantil, con un perfil de gestor capaz de identificar un problema, establecer alternativas y darle la solución más efectiva. La planificación entonces se distingue porque esta nueva propuesta educativa implica establecer objetivos claros, estrategias viables, una línea de acción clara, identificar los recursos y utilizarlas eficaz y eficientemente entre otros.

La administración de cualquier organización y en este caso de una institución educativa obedece a un sentido de planificación exhaustivo que lleva implícito una serie de tareas a seguir si se desea un proceso de gestión exitoso. Ander (1993) define la planificación como:

La acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen

el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos ,escasos o limitados” fijar cursos de acción con el propósito de alcanzar determinados objetivos, mediante el uso eficiente de los medios, se trata de hacer que ocurran cosas que de otro modo no hubieran ocurrido (p.25).

La planificación en cualquier aspecto en que se implemente tiene como fin último el maximizar los recursos y medios disponibles para que a través de una adecuada y eficiente utilización de estos se logren los objetivos o metas establecidas.

En el ámbito educativo la planificación se lleva a cabo en todas aquellas organizaciones o instituciones en las que se ejerza una administración. Se incorporan aquí aquellos aspectos y recursos tanto materiales como humanos que están involucrados. La planificación en administración educativa es un proceso evolutivo que no termina nunca pero que permite ir reajustando, creciendo, cambiando y ofreciendo cada día un mejor servicio educativo en función de sus clientes, los estudiantes.

Martinelli (1997) citado por Fernández y Rosales (2014) menciona que: “La planificación estratégica es el proceso por el cual una organización prevé su futuro y desarrolla los procedimientos necesarios para lograrlo” (p.10).

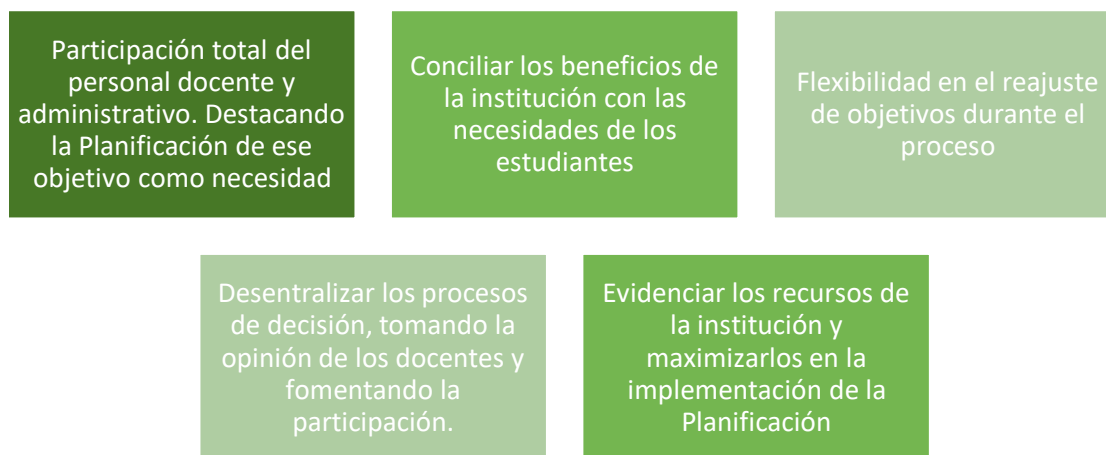
Se hace necesario entonces establecer una visión y misión institucional clara que obedezca a los objetivos propuestos y a una filosofía sobre la cual se establecerán normativas de trabajo. La planificación es un proceso continuo y dinámico de construir una forma integral de gestión y organización, con un proceso de toma de decisiones, priorización de acciones basado en los objetivos establecidos y la evaluación constante.

Henao (2006) visualiza la: “Planificación como un acto en el que se incluye el análisis de necesidades, establecimiento de objetivos, metas, diseño y evaluación; su fin central es contribuir al mejoramiento del acto educativo” (p.225).

La planificación educativa implica el cabalgar con una serie de situaciones que son parte de la vida diaria de cualquier institución, la dotación y ejecución de recursos, la coordinación de actividades institucionales, el personal docente y administrativo con sus continuos cambios, las necesidades educativas de los estudiantes, la aplicación de las tecnologías en educación, el desarrollo de programas de idiomas competitivos son solo algunos de los aspectos en los cuales se debe llevar a cabo una planificación.

Entonces la planificación se vuelve un instrumento de acción, de trabajo en el cual se coordinan la organización, supervisión y evaluación de proyectos, siempre bajo la premisa de los objetivos, visión y misión institucional.

### **Figura No.2 Principales consideraciones para lograr una planificación exitosa**



*Fuente: Elaboración propia, Navarro (2020) sustentado en Fuster (2008)*

## **1.8 INCLUSIÓN EDUCATIVA**

El sistema educativo debe responder a las necesidades que presenta la sociedad y sus continuos cambios, debe ofrecer un currículum en el cual se favorezca y propicie la participación de todos sus estudiantes en igualdad y equidad de condiciones en todas las áreas de desarrollo. Es menester de la institución educativa tomar en consideración las exigencias de su población y realizar los ajustes y apoyos requeridos para que la totalidad de su estudiantado sea atendido acorde a sus necesidades y en un ambiente de educación inclusivo que responda a la diversidad existente en él.

Con el propósito de ofrecer más claridad a la propuesta, se considera importante explicar de una manera precisa los conceptos que involucra la educación inclusiva como gestión administrativa en tercer ciclo de educación secundaria.

Bravo (2013) menciona acerca de la educación inclusiva: “Como el concebir continuo de los movimientos de integración de personas con discapacidad en el sistema educativo regular, es una postura teórica cuyos cimientos son el principio de equiparación de oportunidades y del respeto por la diversidad” (p.23).

La validación de los derechos que como individuos todos poseemos ha sido una lucha paulatina y ardua para todos los sectores minoritarios de la población a lo largo de la historia de la humanidad. Es un transcurrir de paradigmas basados en las creencias, costumbre, tradiciones, conceptos sociales y culturales que determinan la forma de ver el mundo y al ser humano con sus complejidades:

La reproducción de las relaciones de clase son producto de las acciones formativas que los sujetos reciben de su familia, derivado del capital cultural y de las posturas sobre la cultura. Es decir, cada acción formativa otorga significados

a quienes viven las experiencias en el ámbito social, por consiguiente, el sujeto posee y lleva a la escuela, sus propias experiencias y conocimientos, producto del capital. (Bourdieu, 1998 citado por Chacón y otros 2015)

El término inclusión educativa incorpora un cambio de paradigma en el cual el capital cultural que el gestor educativo, docente y estudiante tiene cuando inicia su proceso puede verse reforzado si el entorno familiar, contexto, le ha dispuesto de experiencias, valores y conocimientos que sensibilicen acerca de la importancia y necesidad de valorizar al individuo bajo la consigna de que todo ser humano tiene los mismos derechos y deberes en equidad e igual de condiciones.

La familia entonces viene a ser el primer estado en donde se obtiene el capital cultural, el centro educativo, cualquiera que sea viene a reforzar, implantar en cualquiera de sus miembros ese capital cultura que en el caso de este proyecto de investigación, se ha mencionado a lo largo del documento, la inclusión educativa debe ser vista como una filosofía institucional, como una forma de vida, al analizar ambas propuestas se puede deducir que la inclusión educativa es una filosofía de vida, que está determinada por el capital cultura de cada persona entendiéndose aquí que esta influenciada por las experiencias, valores, conceptos y creencias que cada individuo de acuerdo con su contexto ha interiorizado.

La institución es entonces el ente que posibilita y faculta los apoyos para que todo estudiante participe activamente en los diversos ámbitos, ofreciéndole como derecho natural y constitucional las condiciones en igualdad y equidad con los demás miembros de la institución, es parte fundamental de la inclusión educativa.

La *inclusión educativa* planteada por Cabero et al (2009):

Implica no sólo una forma de entender la educación y la práctica educativa sino, que entendemos, que es un comportamiento y por tanto una manera de entender la vida, planteamiento éste que se fundamenta básicamente en el derecho de las personas, de todos, sin afán por señalar un compromiso con un objetivo social básico, la salvaguarda de un derecho fundamental: la igualdad de oportunidades para aprender, pues “tenemos derecho a ser diferentes, pero no desiguales”. (p.66).

En este proceso que se debe llevar a cabo para que la Inclusión Educativa sea eficaz se resalta la Administración en las instituciones educativas como la base para su realización, ya que se considera que una Administración acertada puede propiciar o no que la Inclusión se dé, en ella se gesta el proceso en sí, estableciendo, desarrollando e implementando un planeamiento estratégico en el cual se involucren todas las partes, docentes, estudiantes y padres de familia. Desde la perspectiva de Casanova (2011) se define el proceso de inclusión educativa como

La implementación sistémica de una organización educativa que disponga de las características y posibilidades necesarias para atender al conjunto de la población escolarizada, diversa, por principio, por naturaleza y por circunstancias, en estos momentos de la historia. Dicho planteamiento implica la disponibilidad de un currículum abierto y flexible, es decir, democrático, y una organización escolar que permita su práctica óptima. Además, la educación inclusiva debe constituir un núcleo aglutinador de la sociedad, que deberá colaborar activamente con el centro educativo para que este se convierta en una comunidad de aprendizaje real, en la que todos participen y aporten su riqueza individual y grupal a la mejora de cada uno de sus integrantes (p.31).

Casanova va más allá y establece como requisito para la eficiencia y eficacia de las inclusiones educativas la visión de organización, la filosofía acerca de la

atención a la diversidad que presentan cada uno de los estudiantes mediante reformas curriculares que den respuesta a las necesidades de esa diversidad de alumnos.

### **1.9 PERSONA CON DISCAPACIDAD**

El término con el cual se ha definido a través de la historia a la persona con condición de discapacidad ha variado acorde a los paradigmas filosóficos asentados socialmente, en un inicio como la sociedad utilizaba términos como idiota, retrasado que evidenciaban la exclusión social a la cual eran sometidos, poco a poco y mediante cambios social , políticos y educativos, la persona con discapacidad ha encontrado un lugar en la sociedad bajo los mismos derechos y deberes que el resto de la población, utilizando actualmente el término persona con discapacidad. Sobre ello Merchán (2013) citado por Hernández (2015) menciona:

La discapacidad resulta de la relación de un individuo con su entorno, en donde su funcionalidad está directamente relacionada con los ajustes aplicados al medio en donde se desenvuelve. Esto significa que la discapacidad no está en la persona que tiene alguna limitación, sino en la relación de esta persona con un medio que puede ponerle barreras y excluirla o, por el contrario, aceptarla y brindarle los ajustes para que pueda desenvolverse funcionalmente dentro de su medio físico y social (p.50.).

Marchán (2013) pone de manifiesto la importancia que tiene la sociedad en el proceso de inclusión de la persona con discapacidad, es esta quien tiene los medios para permitir una inserción exitosa, y también es la sociedad quien excluye si así lo desea. Ante esta perspectiva, como se mencionó anteriormente se han desarrollado políticas a nivel mundial que establecen parámetros sociales, económicos y educativos que están definidos y establecidos para todos los

países. Entre ellos encontramos que la Organización Mundial de la Salud ofrece una definición, así como pautas que todo estado debe seguir en pro de la persona con discapacidad y establece en su *Clasificación internacional del funcionamiento, la discapacidad y la salud* (CIF) de la Organización Mundial de la Salud (OMS):

Dentro del ámbito social que la discapacidad no es un atributo de la persona, sino un complicado conjunto de condiciones, muchas de las cuales son creadas por el contexto/entorno social. Por lo tanto, el manejo del problema requiere la actuación social y es responsabilidad colectiva de la sociedad hacer las modificaciones ambientales necesarias para la participación plena de las personas con discapacidades en todas las áreas de la vida social (p.32).

Nuestro país siendo parte de esta Organización debe acogerse a sus disposiciones y fue a raíz de estas nuevas concepciones que implementa la Ley 7600 (1996), la cual en la reforma de la definición de discapacidad por el artículo 1 de la ley n.º 9207, publicada en La Gaceta n.º 56 de 20 de marzo de 2014, establece la Discapacidad como una:

Condición que resulta de la interacción entre las personas con deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo y las barreras debidas a la actitud y el entorno, que evitan su participación plena y efectiva en la sociedad, en igualdad de condiciones con las demás (p.2).

### **1.10 PROCESO DE SUPERVISIÓN**

Los procesos de supervisión en cualquier ámbito son esenciales para el crecimiento y fortalecimiento en búsqueda de brindar un servicio de calidad, en organizaciones educativas es aún más deseable que se dé una supervisión en cada uno de los aspectos desarrollados a nivel de planificación, ejecución,

implementación de proyectos, acciones y demás, esta labor no es solo del gestor administrativo, incumbe a todos los involucrados en la institución.

Casanova A. (2011) establece que la supervisión permite controlar el cumplimiento de la normativa vigente (p.3).

Este autor menciona una de las funciones de la supervisión refiriéndose al cumplimiento e implementación de reglamentos, normativas, programas y otros en la institución, en la realidad diaria de esta figura demanda una exigencia de documentos y una burocracia que en muchas ocasiones podría no permitir la razón y objetivos fundamentales de la supervisión, los cuales podrán ser la guía, formación, vigilancia de centros educativos, personal docente y administrativo, comunidad educativa en general, y es que la figura del supervisor conlleva un matiz conciliador, coordinador, formador.

Pérez, (2003) citado por Martínez C. y Hernández V. (2014). Mencionan acerca de La supervisión educativa, como componente del sistema educativo, “no solo debe conocer el sistema escolar, sino también programar cómo transformarlo y perfeccionarlo, impulsando y orientando los esfuerzos en pos de incidir directamente en la calidad de la Educación (p. 8).

El impulsar, conocer y orientar como función supervisora faculta a la persona a formar, yendo más allá de ser solamente un ente controlador de procesos si no que se preocupa por dirigir a su personal siempre en la búsqueda de la calidad, del bien social, supliendo las necesidades existentes para desarrollar las competencias necesarias en sus subordinados para maximizar sus recursos y ofrecer un servicio educativo eficaz y eficiente. Ante ello Casanova (2015) menciona:

Los supervisores se encargan, habitualmente, de informar, asesorar, mediar, controlar y evaluar en una institución educativa...la supervisión es clave y eje

central del desarrollo de los procesos sistémicos, pues de su correcto y ágil funcionamiento depende la adecuación rápida del sistema a los requerimientos de la sociedad y de la escuela (p.9).

Esta figura es primordial para el enlace de un órgano mayor como lo es el Ministerio de Educación Pública, con sus lineamientos, normativas, programas y leyes, y la correspondiente transmisión de información a las instituciones y de estas a las aulas, sus sugerencias y ayudas, su guía y vigilancia de la ejecución e implementación de las mismas permite al administrador educativo, a los docentes subsanar debilidades, ejerciendo un liderazgo sano y formador, manejando eficazmente los procesos organizativos, curriculares, así como lo relacionado a la planificación, organización, coordinación, evaluación que se debe llevar a cabo en cada institución, no solo como ente controlador.

La supervisión en la actualidad es vista como un medio para crecer, no solo inspeccionar, y se crece en la medida que se mejora continuamente y esa mejora continua solo se puede dar si hay una evaluación externa e interna permanente, que haga comprender el porqué de los resultados obtenidos, el cómo y el para qué. De esta forma se alimenta la toma de decisiones a nivel gerencial y se realiza una retroalimentación permanente que facilita la formación en los docentes, gestor y estudiantes.

### **1.11 PROCESO DE EVALUACIÓN**

Bolívar (2000) citado por Capella (2010) menciona que en la Sociedad del Conocimiento la escuela debe transformarse en una organización que aprende y para ello: “Producir esta transformación es necesario un cambio cualitativo muy fuerte, ya que actualmente las instituciones escolares están diseñadas, en sus reglas gramaticales básicas de funcionamiento para que los alumnos aprendan, no para que los que trabajan en ellas aprendan a hacerlo mejor” (p.113).

La sociedad del conocimiento nos impulsa y exige a ser mejores cada día, a ofrecer un mejor, eficaz y eficiente servicio educativo, nos muestra el camino a seguir. La evaluación es ese camino que toda organización debe transitar a diario, y en el tema que atañe con mucha más razón debe ser constante, por la sencilla razón que como lo sugiere Bolívar se piensa que los que van a aprender a la institución educativa son los estudiantes, pero el docente de calidad se cuestiona, se retroalimenta de sus errores, crece y se forma constantemente.

Todo bajo una evaluación permanente que debe realizar en primera instancia el supervisor, en segunda el director o gestor educativo, el mismo docente, los estudiantes como parte fundamental del proceso y en último escalón la comunidad educativa quienes son los que verán los resultados. Sea cualquiera su naturaleza, la evaluación deja de concentrarse sólo al final del proceso. Incluye e integra nuevos procedimientos con carácter formativo y continuo y tiene en cuenta los estándares de desempeño y las normas de competencia.

Los procesos evaluativos en una organización pueden ser de carácter externo, interno o autoevaluación, para el tema que interesa en el presente proyecto de investigación se hará referencia a la evaluación interna o institucional, sobre esta Zaitegui (2006) menciona: “Se trata de tener datos, información sobre lo que se hacen los centros y sobre los resultados que estas acciones generan. Cuando esta información relevantes objeto de estudio por los profesionales que ejecutan las acciones, propicia y promueve la reflexión sobre el sentido de esta” (p.62).

Algunas características que son propias de esta modalidad evaluativa hacen referencia a que esta debe estar previamente diseñada respondiendo a un objetivo evaluativo claro, para su implementación es fundamental la capacitación y formación al personal institucional para generar un ambiente positivo y de convicción sobre la misma, con ello se busca insertar un compromiso y filosofía

institucional que valore la importancia de su realización y consecuentes resultados con el fin de la mejora en el proceso enseñanza-aprendizaje.

Committee (1981) citado por Romero F. (2001) menciona acerca del proceso de evaluación: "Es el enjuiciamiento sistemático de la valía y el mérito de un objeto, un estudio sistemático planificado, dirigido y realizado con el fin de ayudar a un grupo de clientes a juzgar y/o perfeccionar el valor y/o mérito de algún objeto" (pág. 53).

Cada organización educativa tiene sus propias características, por ello que identificar con claridad las que corresponden y forman parte de la visión y misión institucional es prioritario al momento de evaluar, su metodología, filosofía y pedagogía deben ser identificadas porque de esto dependerá la eficacia de los resultados y la retroalimentación que de estos se puedan beneficiar su comunidad educativa a través de propuestas de mejora.

La evaluación para implementarse debe planificarse e incluir el desarrollo de un ambiente propicio para que el objetivo de evaluar como medio de crecimiento se consiga. Zaitegui N. (2006) define que "la evaluación institucional está formada por el conocimiento de la realidad evaluada (datos e información) por las opiniones (valoraciones) de los distintos implicados, pero, sobre todo, por el juicio intersubjetivo ajustado y fundamentado en los datos objetivados y rigurosos" (p.61).

Así también la evaluación permite realizar las modificaciones necesarias al currículum cuando una vez analizado se observe que este requiere de mejoras para suplir los requerimientos económicos, políticos y sociales del contexto.

Para López (1995) citado por Mora (2004) la evaluación curricular es: "El manejo de información cualitativa y cuantitativa para juzgar el grado de logros y

deficiencias del plan curricular tomar decisiones relativas a ajustes, reformulación o cambios, igualmente permite verificar la productividad, la eficacia, y la pertinencia del currículo” (p.3).

La evaluación en sí misma si se planifica adecuadamente y se implementa bajo una filosofía de crecimiento, tomando en consideración a todos los implicados, puede ser un instrumento de mucho valor, que permita corregir actitudes, procesos, acciones, currículo, favoreciendo la calidad de esa organización, apunta a medir el desempeño de cada miembro, determinar las competencias necesarias para cada puesto, indicar donde es más eficiente un trabajador de acuerdo con sus habilidades y necesidades, siempre bajo el objetivo y metas claras como organización, bajo la consigna de mejora continua para ofrecer un mejor servicio.

## **CAPÍTULO V**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **1.1 PRESENTACIÓN**

El presente capítulo permite al lector conocer los aspectos y conceptos fundamentales desde una perspectiva metodológica que son la base sustancial sobre la cual se desarrolla el proyecto de investigación, es así como encontrará definido a grandes rasgos el proceso científico que la guía y sus consecuentes etapas.

Este expone el enfoque cualitativo y su respectiva justificación en el desarrollo de la investigación al ser esta de características sociales y referirse a inclusión de estudiantes con discapacidad en ambientes educativos de secundaria.

Se determinan las fuentes de información que serán aquellas destacadas por el puesto que desempeñan como gestores educativos, así como otras que son relevantes debido a la experiencia en la temática que nos ocupa, pretendiendo así que sus respuestas sean más precisas y atinadas en relación con los planteamientos e interrogantes de la investigadora.

Finalmente, las técnicas de recolección de datos que se implementarán son la entrevista semi estructurada, esto por cuanto este medio posibilita abordar con mayor fluidez la problemática a nivel de gestión de procesos de organización, supervisión y evaluación en las instituciones estudiadas. Este instrumento será previamente elaborado y validado como parte de una planificación y organización estructural que permitirá una mayor y mejor obtención de la información.

## 1.2 ENFOQUE

A lo largo de la historia de la humanidad los distintos pensadores han realizado diferentes procesos deductivos que han desencadenado importantes investigaciones utilizando múltiples metodologías para la obtención del conocimiento. Muchos de ellos han aportado grandes resultados que han cambiado sustancialmente la forma en que se ha visto el mundo, al hombre y su interacción económica, política, social y científica. Estos procesos de investigación son definidos por Hernández et al (2010): “Como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema” (p.37).

Toda investigación está planteada para dar respuesta a un problema, teoría o fenómeno y es de acuerdo con esto que el investigador se apoya en un enfoque para llevar a cabo su trabajo. En la actualidad se establecen tres posibles enfoques de investigación, a saber, cuantitativo, cualitativo y mixto. Desde la perspectiva y base social del proyecto de investigación que nos compete se pretende abordar la investigación desde un enfoque cualitativo. Al respecto, Hernández et al (2010) menciona que: “La investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (p. 364).

El estudio de los procesos de inclusión educativa en secundaria refleja la atención comprensión y otorgamiento de apoyos que la persona con condición de discapacidad en este periodo educativo requiere, todo ello implica cambios una visión de sociedad, una filosofía institucional y comunitario en función de la equidad e igualdad de condiciones para toda la población estudiantil en atención a la diversidad que en la actualidad se percibe en el aula de clases.

Se entrelazan aquí diferentes paradigmas sociales para los cuales posiblemente la sociedad educativa y en general no se encuentre preparada. De allí la importancia de desarrollar este enfoque, que como lo menciona Hernández busca comprender y profundizar en los fenómenos de los participantes.

Hernández et al (2010) menciona: “Las investigaciones cualitativas se basan más en una lógica y proceso inductivo (explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas” (p.41), así se pretende desde este enfoque explorar en aquellos procesos de organización, supervisión y evaluación en educación secundaria que llevan a inclusiones exitosas, describir paso a paso cada uno de ellos, valorarlos y a partir de esto generar propuestas teóricas que puedan ser aplicadas en otras instituciones desde la gestión administrativa en forma eficiente.

Como lo establece el enfoque cualitativo y lo reafirma Hernández (2010): “Este tipo de investigación se realiza comprendiendo y estableciendo una exploración cercana de las implicaciones que tiene para el sujeto de estudio el contexto en el que se desenvuelve” (p.397). Desde esta perspectiva una investigación a partir del enfoque cualitativo nos llevará a explorar en los participantes de este proyecto todo proceso inclusivo, como fue organizado, supervisado, implementado, ejecutado y por último evaluado para una retroalimentación y crecimiento educativo con miras a la excelencia y calidad.

### **1.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Al ser un proyecto de investigación que pretende analizar los procesos de un fenómeno en particular como lo es la inclusión en secundaria es que se utilizará una Metodología de Entrevista Semi Estructurada Hernández et al (2010) menciona: “Las entrevistas semiestructuradas se basan en una guía de asuntos

o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información” (p.436).

La inclusión obedece a un cambio de paradigmas a nivel mundial que pretenden incluir a las personas con discapacidad en todos los ámbitos de desarrollo del ser humano, participando activamente, estableciendo aquí que en cuanto a la educación se deben brindar los apoyos requeridos para que ese estudiante pueda acceder a una educación y que esta responda a sus necesidades particulares, el estudio de este proceso debe abordarse directamente con los involucrados, para ello Hernández et al (2010) menciona algunas características específicas de esta técnica de recolección: “La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica y tiene un carácter más amistoso, el entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista, el contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de significados” (p.436).

El objetivo de aplicar una entrevista semi estructurada es crear un ambiente cálido y amistoso que promueva la apertura del entrevistado, el tema que atañe la investigación implica una racionalización social de cada persona en la cual se ven inmersas creencias, valores, visión de vida que son propias de cada individuo y que de una manera u otra influyen en los procesos inclusivos.

Para la realización del TFIA y su respectivo abordaje se establecen desde un inicio los pasos a seguir, delimitando el contexto en el cual se trabajará así como los sujetos y fuentes de información, todo ello con el objetivo de definir un instrumento que permita la recolección apropiada de la información acorde a los objetivos planteados y al contexto establecido, permitiendo posteriormente el análisis correspondiente y su interpretación, en busca de ofrecer una propuesta ante el problema planteado.

## **1.4 POBLACIÓN Y MUESTRA**

En este punto es relevante destacar que la muestra de la población debe ser establecida y delimitada con base en el problema planteado y previendo que a través de los instrumentos a utilizar en la recolección de la información se permita al investigador recolectar la apropiada para dar respuesta a las interrogantes.

En un estudio como el presente de carácter social que pretende esclarecer los procesos organizativos de inclusión para valorarlos y a partir de esto formular una propuesta de atención y abordaje a nivel de gestión educativa, es que se hace imprescindible que la escogencia de la muestra se establezca considerando a quienes puedan aportar datos fidedignos y valiosos, en este sentido se determina que lo componen aquellos profesionales que en uno u otro momento han implementado, coordinado o evaluado adecuaciones o apoyos a estudiantes con discapacidad así como los gestores educativos que tengan a su cargo instituciones educativas con experiencia en este tema.

Hernández et al (2014) menciona acerca de esto que: “La calidad de un trabajo investigativo estriba en delimitar claramente la población con base en el planteamiento del problema” (p.174).

Se establece la muestra delimitando el accionar a los colegios pertenecientes al Circuito 03 de la Dirección Regional de Cartago, componiéndolo cuatro instituciones de secundaria. Tomando como población a un docente de cada institución, que hayan realizado inclusiones de estudiantes, así como a los directores de las instituciones, un miembro de cada Comité de Apoyo, como expertos el Supervisor del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago, la Asesora de Educación Especial de la Dirección Regional de Cartago, así como el director regional de la Dirección Regional de Educación de Cartago. La fuente de información primaria hace referencia de quienes se pretende

obtener la información, en este caso la población antes citada se convierte en fuente de información primaria.

Hernández et al (2014) cita: “La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.175).

La inclusión de estudiantes con discapacidad es un proceso en el que están involucrados gran variedad de actores, familia, estudiantes, director o gestor institucional, docentes a cargo, docentes de apoyo y el general toda la comunidad educativa. Sin embargo; para efectos de la presente investigación y bajo los objetivos planteados es que se considera que la muestra de la población a estudiar debe incluir solamente a los profesionales que tienen o han tenido a su cargo estos procesos, permitiendo de esta forma acceder a información precisa para responder a las interrogantes planteadas.

Es así como los participantes de esta investigación se escogerán bajo los siguientes criterios

1. Profesores de III y IV ciclo de educación secundaria que hayan realizado al menos un proceso de inclusión de estudiantes con condición de discapacidad.
2. Director del centro educativo
3. Miembros del Comité de Apoyo que brinden asesoría a docentes con inclusiones educativas
4. Asesora de Educación Especial de la Dirección Regional de Cartago
5. Supervisor del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago
6. Director Regional de la Dirección Regional de Educación de Cartago
7. Todos los criterios anteriores deben estar presentes en una misma institución

Tabla No. 5 Información general de toda la población entrevistada

Colaborador	Nomenclatura	Sexo	Categoría profesional	Tiempo de experiencia laboral	Rango de edad
Director Regional	DR	M	Doctorado	Más de 25 años	Mayor a 50 años
Supervisor de Circuito 03	SP	M	Maestrías	Más de 15 años	Mayor a 40 años
Asesora de Educación Especial	AS	F	Maestría	Más de 20 años	Mayor a 40 años
Administrador 1	A 1	F	Maestría	Más de 22 años	Mayor a 30 años
Administrador 2	A2	F	Maestría	Más de 30 años	Mayor a 54 años
Administrador 3	A3	F	Maestría	Más de 30 años	Mayor a 60 años
Administrador 4	A4	F	Maestría	Más de 22 años	Mayor a 47 años
Docente Aula 1	DA 1	F	Licenciatura	Más de 15 años	Mayor a 42 años
Docente Aula 2	DA 2	F	Bachillerato	Más de 10 años	Mayor a 35 años
Docente Aula 3	DA 3	M	Bachillerato	Más de 10 años	Mayor a 33 años
Comité Apoyo 1	CA 1	F	Licenciatura	Más de 5 años	Mayor a 31 años
Comité Apoyo 2	CA 2	M	Bachillerato	Más de 14 años	Mayor a 36 años
Comité Apoyo 3	CA 3	M	Maestría	Más de 21 años	Mayor a 42 años
Comité Apoyo 4	CA 4	F	Licenciatura	Más de 18 años	Mayor a 44 años

*Fuente: Elaboración propia Navarro (2021) sustentado en entrevistas a todos los participantes como parte de la población designada para el estudio.*

En lo que respecta a fuentes de información primaria se hace referencia de quienes se pretende obtener la información, en este caso docente de cada institución que en algún momento hayan realizado inclusiones de estudiantes, así como a los directores de las instituciones, Comités de Apoyo. Todos ellos aportarán una visión desde la cotidianidad de sus labores en la institución en la cual laboran, en cuanto a la figura de la Asesoría de Educación Especial, el

Supervisor del Circuito 03 y el Director Regional se espera recabar sus experiencias y puntos de vista en cuanto a necesidades, fortalezas en los procesos de inclusión educativa en secundaria en la provincia de Cartago, puntualmente en el Circuito 03, esto por cuanto estas figuras instauran las políticas, estrategias, y demás emanadas por el Ministerio de Educación Pública en el tema que nos atañe fungiendo un papel de guías-formadores para la comunidad de educadores, directores de la Dirección Regional de Cartago, a la cual están adscritas las instituciones del presente proyecto de investigación.

Las fuentes de información secundaria vienen a proceder de la diversidad de literatura existente con información confiable, entendiéndose aquí lo concerniente a libros, revistas científicas, artículos científicos de investigación y otros. Con respecto a este apartado las fuentes de investigación secundaria forman parte del marco teórico para la presente investigación.

### **1.5 TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

En cuanto a la recolección de datos, la técnica a emplearse por acoplarse a las necesidades propias del tema y objeto de estudio, es la entrevista semiestructurada, dicho instrumento será aplicado un docente de cada institución, que hayan realizado inclusiones de estudiantes, así como a los directores de las instituciones, un miembro de cada Comité de Apoyo, como expertos el Supervisor del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago, la Asesora de Educación Especial de la Dirección Regional de Cartago, así como el Director Regional de la Dirección Regional de Educación. Acerca de esta técnica Janesick (1998) citado por Hernández (2010) menciona que la entrevista.

Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la

entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (p.436).

La entrevista como medio de recolección de información permite al entrevistador interactuar de manera estructurada o abierta con el entrevistado, y facilita la recolección de información en aquellos casos en los cuales el problema de estudio no se puede observar. En esta técnica se encuentran tanto entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas o abiertas.

Debido a que el tema a investigar implica el adentrarse en la vida, contexto y desarrollo de los procesos que han llevado a la inclusión educativa de personas con condición de discapacidad en ambientes regulares y esto en sí podría representar para el entrevistado una situación muy íntima y personal es que utilizará la entrevista semi estructurada. Hernández (2010) menciona acerca de ellas que: “Se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información” (p.436).

Se considera este instrumento ya que como se define el entrevistador debe contar con una guía que le permita tener un hilo conductor, así como fomentar un ambiente apropiado para que el entrevistado se sienta cómodo y se propicie de esta forma un ambiente cálido que facilite la obtención de información relevante para el presente proyecto, la entrevista semi estructurada (ver anexo1) cuenta con la guía pero al mismo tiempo se permite la posibilidad de ampliar o reducir temas acorde a los planteamientos y desarrollo que vaya delimitando el entrevistado.

## **1.6 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

La validación de los instrumentos se realizará en dos partes, una propiamente a criterio de expertos con docentes de la Universidad de Costa Rica, y otra en la que se tomará a cuatro docentes que tienen procesos de inclusión de estudiantes con condición de discapacidad ubicados en primaria del Centro Educativo San Felipe Neri, ubicado en Tejar de El Guarco, Cartago.

## **1.7 TRIANGULACIÓN**

El proceso de triangulación en la recolección de datos en el presente proyecto estará determinado por tres grupos de población y muestra bien definidos, gracias a su puesto laboral, experiencia y preparación pedagógica permitirán obtener información relevante para el objetivo establecido desde diferentes perspectivas.

La triangulación implica reunir una gran variedad de datos y métodos referidos a un mismo tema o problema. Implica también que los datos se recojan desde puntos de vista distintos y efectuando comparaciones múltiples de un mismo fenómeno único, de un grupo y en varios momentos, utilizando perspectivas diversas y múltiples procedimientos (Pérez 2000 citado Vallejo 2009, p.121).

Se pretende a partir de los datos que se obtengan, un análisis más claro y válido, ya que estarán brindados por tres grupos de población diferentes que forman parte, cada uno en un aspecto determinado, del proceso inclusivo. Por un lado; se encuentra a los gestores administrativos quienes podrían constituir una parte determinante ya que tienen a su cargo la visión, misión y filosofía institucional, por otra parte; se encuentra los docentes de apoyo que entre sus posibles funciones podrían encontrarse la coordinación, formación y guía en temas inclusivos, por último los docentes que son los que conforman el último eslabón

de la cadena ya que ponen en práctica en sus aulas todo proceso que se establezca bajo las leyes, programas, decretos, y otros que determine el Ministerio de Educación Pública.

La veracidad de la investigación según Villalobos (2018) se obtiene: “De la triangulación de los datos cualitativos al contrastar los datos provenientes de distintas fuentes de información o de distintas técnicas de recolección de datos” (p. 303). Es por esa razón que se considera pertinente realizar la triangulación tomando en cuenta las fuentes de información antes mencionadas, son variadas, válidas porque atienden esta población y cada una bajo su propia perspectiva de conformidad a su experiencia.

### 1.8 OPERACIONALIZACIÓN METODOLÓGICA

A continuación, se presentan la operacionalización de las categorías de análisis que se deducen de los objetivos de la presente investigación acerca de los procesos de inclusión de estudiantes con condición de discapacidad en secundaria, así como sus definiciones conceptuales, indicadores e instrumentalización.

**Tabla No 6 Procesos de inclusión de estudiantes con condición de discapacidad en secundaria**

<b>Objetivo general: Analizar la gestión de los procesos de inclusión del estudiantado con condición de discapacidad que se realiza en los colegios públicos del Circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.</b>	
1	colegios en estudio para la inclusión de estudiantes con condición de discapacidad.
<b>Categorías de análisis</b>	Proceso organizativo que se realiza en secundaria para implementar inclusiones educativas exitosas

**Definición conceptual**

Para Arroyo (2009) La Gestión Directiva constituye el conjunto de fases sucesivas definidas (procesos) por el director, para crear y formar las estrategias (concebir), dirigidas a prevenir y organizar (preparar), el conjunto de conocimientos, cualidades, experiencias y habilidades que individual y colectivamente posee su personal (potencial), para hacerlas pasar por una serie de estados, cada uno más perfecto que el anterior (desarrollar) y darles la fuerza necesaria (fortalecer) para alcanzar su razón de ser (misión) y traducir en realidad su imagen mental futura (visión)(p.5)

Chiavenato (2009) citado por Garbanzo (2015) menciona acerca de los procesos organizativos institucionales: "El sistema organizacional se refiere a la totalidad de la organización, esta se mira y se comprende como un todo conformado por componentes como cultura organizacional, diseño, procesos de trabajo, normativas, entre otros. Se parte de que el todo es diferente a cada una de las partes y estas en conjunto, se asumen un comportamiento distinto según las interacciones y propósitos planteados (p.69).

**Definición operativa**

Los procesos organizativos llevados a cabo por el administrador educativo para una inclusión educativa de calidad serán aquellas acciones que incluyen las etapas que se detallan a continuación:

\*Concebir: crear y formar las estrategias \*Preparar: prevenir y organizar el conjunto \*Potencializar: conocimientos, cualidades, experiencias y habilidades que individual y colectivamente posee su personal

\*Desarrollar: hacerlas pasar por una serie de estados, cada uno más perfecto que el anterior

\*Fortalecer: Darles la fuerza necesaria para alcanzar su razón de ser (misión) y traducir en realidad su imagen mental futura (visión).

**Indicadores**

**Gestión administrativa:**

## Instrumentalización

Filosofía institucional: misión, visión y valores institucionales, identificación de conceptos relacionados a la inclusión, procesos organizativos institucionales

### **Desarrollo del proceso de inclusión educativa:**

Supervisión de programas, revisión de apoyos curriculares, planes organizativos institucionales y docentes.

**Contextualización del proceso educativo:** Desarrollo de actividades de promoción, formación y guía en atención a la diversidad estudiantil.

### **Recursos institucionales:**

Metodología y procesos de evaluación institucional, recursos didácticos, profesionales y de infraestructura.

### **Gestión administrativa**

Entrevista semi estructurada a directores

Ítems 1, 2,3,4,5,6,7,8,9,10, 12

Entrevista semi estructurada a comité de apoyo y docentes de III y IV ciclo

Ítems 1,2,3,4,5,8,9,14,15

### **Desarrollo del proceso de inclusión educativa**

Entrevista semi estructurada a directores ítems 13 14, 19, 20, 21

Entrevista semi estructurada a comité de apoyo y docentes de III y IV ciclo

Ítems 6,7,10,11,12,13

### **Contextualización del proceso educativo**

Entrevista semi estructurada a directores

Ítems 11, 15, 16, 17, 18,14, 15, 16

Entrevista semi estructurada a comité de Apoyo y docentes de III y IV ciclo Ítems14,15, 7, 8 Asesora Educación Especial

Ítems 2,3,4,5,6

### **Recursos institucionales**

Entrevista semi estructurada a comité de apoyo y docentes de III y IV ciclo

6,9,11

**Tabla No 7. Supervisión en los procesos organizativos inclusivos institucionales**

<p><b>Objetivo específico 2</b></p>	<p>Indicar el proceso de supervisión que realiza el gestor administrativo del centro educativo en la implementación de las inclusiones educativas.</p>
<p><b>Categorías de análisis</b></p>	<p>Supervisión de acciones para favorecer e instaurar inclusiones educativas.</p>
<p><b>Definición conceptual</b></p>	<p>Pérez (2003) citado por Martínez y Hernández (2014) menciona acerca de la supervisión educativa, como componente del sistema educativo” no solo debe conocer el sistema escolar, sino también como transformarlo y perfeccionarlo, impulsando y orientando los esfuerzos en pos de incidir directamente en la calidad de la educación (p.8). Casanova (2015) menciona “los supervisores se encargan habitualmente de informar, asesorar, mediar, controlar y evaluar en una institución educativa... la supervisión es clave y eje central del desarrollo de los procesos sistémicos, pues de su correcto y ágil funcionamiento depende la adecuación rápida del sistema a los requerimientos de la sociedad y de la escuela” (p.9)</p>
<p><b>Definición operativa</b></p>	<p>La función de la supervisión en educación a nivel global incluye el informar, asesorar, guiar, formar, vigilar y evaluar a la comunidad educativa en todo proceso que se dé a nivel institucional.</p>
<p><b>Indicadores</b></p>	<p><b>Competencia de gestión administrativa:</b> Delegación de funciones, tareas y responsabilidades. Formación, guía y vigilancia <b>Supervisión del trabajo realizado por la comunidad docente:</b></p>

<b>Instrumentalización</b>	Vigilar y guiar con un acompañamiento a los docentes en la implementación y desarrollo de los procesos organizativos establecidos.
	<b>Facultad de comunicación</b>
	Entrevista semi estructurada directores Ítems 15 a 21
	Entrevista semi estructurada comité de apoyo y docentes de III y IV ciclo Ítems 15, 16, 17
	<b>Facultad de delegar</b>
	Entrevista semi estructurada directores Ítems 6,7,8,9,10,11,16,17,18.
	<b>Competencia de gestión administrativa</b>
	Entrevista semi estructurada a directores Ítems 16, 17, 18
	Entrevista semi estructurada a comité de apoyo y docentes de III y IV ciclo Ítems 11,12,13
	Entrevista Asesora de Educación Especial Ítems 7

Fuente: Navarro (2021)

**Tabla No.8 Evaluación de los procesos de inclusión educativa**

<b>Objetivo específico</b> 3	Determinar el proceso de evaluación que se lleva a cabo en las instituciones para garantizar la inclusión exitosa de estudiantes con condición de discapacidad
---------------------------------	--

<b>Categorías de análisis</b>	Evaluación institucional de procesos organizativos inclusivos
<b>Definición conceptual</b>	<p>Committee (1981) citado por Romero F. (2001) menciona acerca del proceso de evaluación “es el enjuiciamiento sistemático de la valía y el mérito de un objeto, un estudio sistemático planificado, dirigido y realizado con el fin de ayudar a un grupo de clientes a juzgar y/o perfeccionar el valor y/o mérito de algún objeto” (.53).</p> <p>Zaitegui N. (2006) define que” la evaluación institucional está formada por el conocimiento de la realidad evaluada (datos e información) por las opiniones (valoraciones) de los distintos implicados, pero, sobre todo, por el juicio intersubjetivo ajustado y fundamentado en los datos objetivados y rigurosos”. (p.61).</p>
<b>Definición operativa</b>	La evaluación de procesos educativos tiene inmersa una tónica de enjuiciamiento del objetivo, proceso, planteamiento u otro que se implemente, con el fin de permitir un mejor desarrollo y desempeño de la institución, con miras a una educación de calidad
<b>Indicadores</b>	<p><b>Destreza evaluativa:</b> Realización de auto evaluación y evaluación externa de todos los procesos realizados y coordinados en la institución desde una perspectiva de atención a la diversidad estudiantil.</p> <p>Valoración de planeamientos, apoyos curriculares, acciones y estrategias para fortalecer y formar ambientes inclusivos.</p> <p>Valoración de las acciones para formar a docentes en temas de inclusión educativa</p>
<b>Instrumentalización</b>	<p><b>Destreza evaluativa:</b> Entrevista semi estructurada a directores Ítems 16,17,18,19,20,21</p>

Entrevista semi estructurada a comité de apoyo y docentes de III y IV ciclo  
Ítems 14,15,16,17  
Asesora Educación Especial  
Ítems 2,3,4,5,6

*Fuente: Navarro (2021)*

## **1.9 ALCANCES Y LIMITACIONES**

Se pretende que el presente estudio se muestre como un instrumento que facilite la implementación, desarrollo y evaluación de procesos inclusivos de personas con discapacidad a cualquier nivel educativo, rescatando la prioridad de su puesta en marcha en los niveles de secundaria, con este proyecto se ofrece una oportunidad para que las organizaciones cuenten con una guía que contemple y permita una auto evaluación institucional incluyendo la mayoría de los aspectos requeridos en los procesos mencionados.

Se convierte de esta forma en un elemento importante en la gestión que los directores de centros educativos pueden tener a la mano, mejorando su capacidad gestora en eficiencia de estos procesos, con miras a ofrecer una educación de calidad.

Contribuye así específicamente a los centros educativos de secundaria del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago, siendo un instrumento facilitador de procesos y un punto de partida para su accionar.

Asimismo, como alcance de este proyecto de investigación, se espera generar indirectamente un impacto en los docentes y el desempeño de estos en la aplicación de apoyos curriculares, por ende, en sus estudiantes y con un mayor

alcance en la comunidad educativa en general, creando una filosofía inclusiva en la institución.

En cuanto a las limitaciones que se encuentran para el desarrollo del presente proyecto de investigación se encuentra la dificultad de realizarlo, lo anterior debido a que por la situación de salud debido al virus covid-19 se tiene menos acceso a docentes, directores de las instituciones educativas para llevar a cabo las entrevista semi estructurada y vistas a instituciones.

Otra limitante es la ausencia de un manual de estrategias para llevar a cabo procesos inclusivos, ya que, si bien las políticas de nuestro país son claras con respecto a este tema y su exigida implementación, cada institución educativa lo hace según sus posibilidades y lineamientos generales que estas mismas leyes delimitan.

## **CAPÍTULO VI**

### **SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

#### **1.1 PRESENTACIÓN**

El presente capítulo tiene como objetivo evidenciar el análisis de los datos brindados acerca de los procesos organizativos de las inclusiones educativas en secundaria en los Colegios del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.

La sistematización de la información recopilada se torna en una de las etapas más importantes del proyecto de investigación, ya que es en esta en donde el investigador analiza la información recolectada a través de las entrevistas aplicadas a los distintos participantes, los cuales están formados está compuesta por las directoras de Colegios del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago, cuatro miembros de los Comités de Apoyo de esas instituciones, tres docentes de secundaria de los colegios en mención, la Asesora de Educación Especial de la Dirección Regional de Educación de Cartago, el Supervisor del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago y el Director Regional de la Dirección Regional de Educación de Cartago.

Los datos suministrados serán el sustento sobre el cual se pretende ofrecer una respuesta a los objetivos planteados, así como la propuesta esperada.

Se presenta en un inicio la caracterización de la población participante, posteriormente se continúa con el análisis de las categorías que responden a los objetivos planteados en la investigación, las cuales se refieren a los procesos organizativos, de supervisión y evaluación que permiten las inclusiones

educativas en centros educativos de secundaria, vistos desde un punto de vista de gestión educativa de calidad y amparados en la conceptualización y operacionalización definidas en este proyecto.

## 1.2 CARACTERIZACIÓN DE LA POBLACIÓN

La población de estudio está compuesta por las directoras de Colegios del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago, cuatro miembros de los Comités de Apoyo de esas instituciones, tres docentes de secundaria de los colegios en mención, la Asesora de Educación Especial de la Dirección Regional de Educación de Cartago, el Supervisor del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago y el director regional de la Dirección Regional de Educación de Cartago. El 100 % de las administradoras educativas entrevistadas poseen un grado académico de Maestría en Administración Educativa.

Se presenta a continuación los años de servicio que poseen las administradoras educativas entrevistadas.

Figura No. 3 Experiencia laboral de los entrevistados



*Fuente: Elaboración propia Navarro (2021) sustentado en entrevistas a administradoras educativas de los Colegios del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.*

En cuanto a la población compuesta por los miembros del Comité de Apoyo a continuación se muestran algunos aspectos generales acerca de sus participantes.

Tabla No.9 Aspectos generales acerca de los participantes docentes y miembros del Comité de Apoyo (CA) en el estudio.

Aspectos generales acerca de los participantes docentes y miembros del Comité de Apoyo en el estudio.	Género			Formación académica			Años de experiencia		
	Total	F	M	Bachi. Maestría	Lic.		5 a 10	10 a 20	más de 20
Docentes de aula	3	2	1	2	1		1	2	
Miembros CA	4	2	2	1	3	1	1	2	1

Fuente: Elaboración propia Navarro (2021) sustentado en entrevistas a docentes de aula regular y miembros de Comités de Apoyo de los Colegios del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.

Se incluyen además como población participante y bajo un criterio de expertos en el tema investigado, a la Asesora de Educación Especial y el director regional de la Dirección Regional de Educación de Cartago, así como al Supervisor del Circuito 03 de esta misma Dirección Regional.

### 1.3 CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Con el propósito de facilitar la lectura de este apartado, se presenta la información según las categorías de análisis establecidas acorde a los objetivos planteados para este proyecto de investigación, siendo de esta forma que estas responderán a la información recolectada mediante las entrevistas realizadas a la población definida.

Es así como se establecen tres categorías de análisis con sus respectivas subcategorías, las cuales responden a los indicadores definidos que constituyen la base del análisis de las respuestas ofrecidas por la población desde su experiencia laboral y profesional. Estas serán el insumo para valorar los procesos organizativos de inclusión de estudiantes con discapacidad en cada institución considerando aquí la supervisión y evaluación de estos por parte de los administradores educativos y se tornarán en una propuesta de auto evaluación para que toda institución educativa pueda implementarla en busca de una calidad en su servicio.

Objetivo general: Analizar la gestión de los procesos de inclusión del estudiantado con condición de discapacidad que se realiza en los colegios públicos del Circuito 02 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.

**Tabla No. 10 objetivo específico. No 1 Procesos organizativos que se realiza en secundaria para implementar inclusiones educativas exitosas**

<p>Objetivo específico 1: Describir el proceso organizativo que se realiza en los colegios en estudio para llevar a cabo la inclusión de estudiantes con condición de discapacidad</p>	<p>Categoría de análisis 1 Procesos organizativos que se realiza en secundaria para implementar inclusiones educativas exitosas</p>	<p>Subcategorías de análisis <b>1.1 Gestión administrativa:</b> filosofía institucional, manejo de conceptos y legislación relacionados a la inclusión, procesos organizativos institucionales <b>1.2 Procesos inclusivos:</b> supervisión de acciones, programas, apoyos curriculares, planes institucionales y docentes. <b>1.3 Contextualización del proceso educativo:</b> actividades de promoción y educación en atención a la diversidad <b>1.4 Recursos institucionales:</b> Recursos didácticos, infraestructura, evaluación y formación profesional</p>
--	---	---

Fuente: *Elaboración propia, Navarro 2021*

### **1.3.1 CATEGORÍA DE ANÁLISIS “PROCESOS ORGANIZATIVOS QUE SE REALIZAN EN SECUNDARIA PARA IMPLEMENTAR INCLUSIONES EDUCATIVAS EXITOSAS”**

Dentro del análisis de esta categoría y en el marco de la temática que ocupa se hará referencia al conocimiento que debe tener un administrador educativo en cuanto a la legislación que determina la aplicación de cualquier tipo de Apoyo Educativo a los estudiantes con condición de discapacidad. Así también incorpora los elementos correspondientes a procesos organizativos que desde la gestión administrativa deben estar coordinados, planificados, supervisados y evaluados. Para su análisis se procede entonces a valorar las respuestas ofrecidas por la población entrevistada en cada una de las preguntas realizadas.

#### **1.3.1.1 Subcategoría de análisis gestión administrativa**

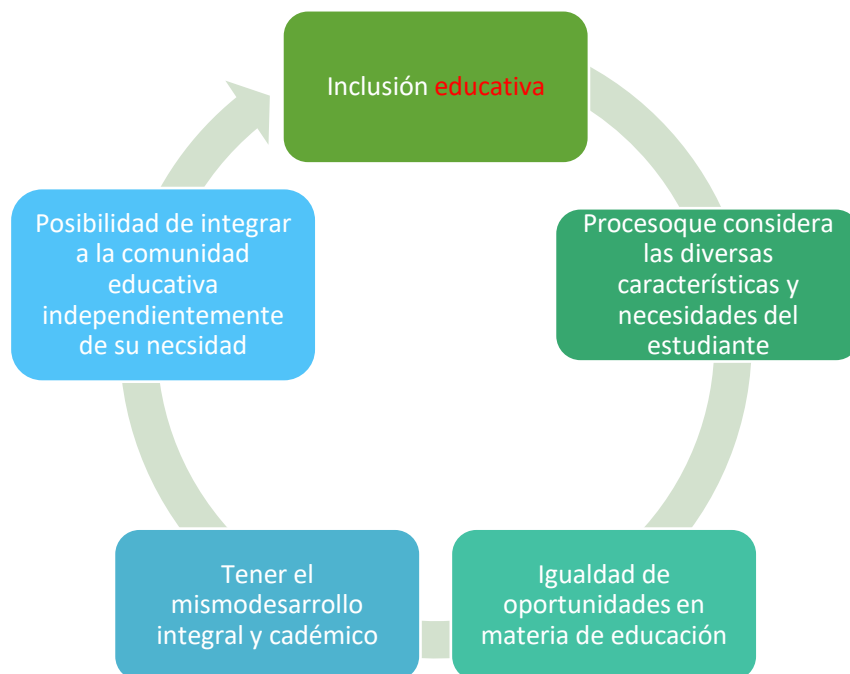
Cuando se habla de inclusión de estudiantes con discapacidad al sistema educativo regular se deben contemplar todas las aristas que ello implica, padres de familia, docentes, población estudiantil, recursos, apoyos educativos y muchos otros aspectos. Sin embargo; la parte primordial y desde la cual se deriva el éxito o fracaso de todas estas acciones es la filosofía institucional. Esta forma parte intrínseca de la visión y misión de una institución, pero va más allá de esto, debe lograr ser parte fundamental del pensamiento y forma de vida de toda la comunidad educativa.

Las creencias de los profesores afectan la forma en que estos se comportan. Si los profesores tienen confianza en un programa o metodología de enseñanza, y, sobre todo, si este programa es consistente con sus propias creencias sobre la educación tenderán a relevar aspectos positivos de dicho programa. En cambio, si sus creencias son contrarias al programa, tenderán a ver sus aspectos inefectivos (Yero (2002) citado por Torche 2015, p.107).

Para que esto sea una realidad el administrador educativo debe creer fielmente en ello, debe ser parte proactiva del proceso y crear la atmósfera correcta para que todo aquel que sea parte de su institución crea al igual que él en este proceso como búsqueda de la obtención de la calidad en su servicio. Muy bien lo menciona Arroyo (2011) acerca de la gestión del administrador educativo: “Lleva implícita la necesidad de encontrar estrategias organizacionales que consoliden sistemas educativos flexibles, pertinentes a las demandas individuales y sociales de sus usuarios, sin dejar de lado el avance científico y la diversidad del contexto” (p.11). De esto se deriva que todo administrador debería conocer la legislación vigente en cuanto a este tema, así como establecer estrategias de acción para su implementación y desarrollo.

Parte fundamental es tener una noción clara del concepto de inclusión educativa, ante la pregunta realizada ¿Qué significa para usted inclusión educativa? los administradores educativos entrevistados lo definen de diversas maneras.

Figura No 4 Concepto de inclusión educativa de los administradores educativos



*Fuente: Elaboración propia Navarro (2021) sustentado en entrevistas a docentes de aula regular y miembros de Comités de Apoyo de los Colegios del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.*

En cuanto a los miembros de los Comités de Apoyo de las instituciones hacen referencia a que inclusión educativa es atención a la diversidad y a las necesidades educativas de un estudiante, sin embargo, uno de ellos menciona que: *“Es la creación de condiciones educativas donde todos tengan acceso al proceso educativo”*.

En este mismo punto la Asesora de Educación Especial entrevistada menciona que: *“Hay diferentes tipos de inclusiones educativas, dependiendo de la institución y del sistema del cual procedan, si es un estudiante que se incluye desde un centro de educación especial o si es un estudiante que siempre ha estado incluido en el sistema regular”*. Por su parte; el director regional sugiere que es *“un proceso encaminado a proporcionar al estudiante las condiciones para*

desarrollarse” y el supervisor establece *“es abrir oportunidades a todas las personas por igual y atenderlas en forma igual”*.

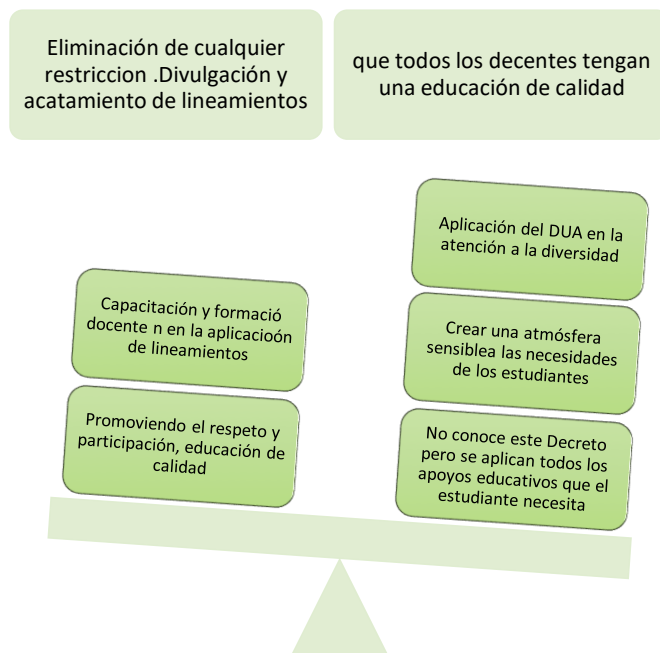
Entre las respuestas ofrecidas por los docentes de aula regular los entrevistados coinciden que es: “brindar las mismas oportunidades de aprender y la igualdad en el proceso de aprendizaje”.

De todas las respuestas dadas se rescata que todos mencionan la atención a las necesidades educativas que presenten los estudiantes para así brindar los apoyos requeridos en igualdad de condiciones y oportunidades, sin embargo la inclusión educativa no solo implica la parte educativa lleva consigo implícita a toda la comunidad educativa comprometida en función de que a todos los estudiantes se les atienda, se les trate, se les mire y se actúe con estos en igual y equidad de condiciones con la convicción de que todos somos iguales pero diferentes.

Una de las legislaciones que son la médula de los procesos inclusivos es el Decreto 40955, y la aplicación de todos sus preceptos a la realidad de cada institución educativa.

Ante la consulta a la población de los diferentes aspectos que evidenciaban la aplicación de las disposiciones en este Decreto, las respuestas se resumían en la siguiente figura.

Figura No.5 Decreto 40955 y su aplicación en los centros educativos de secundaria estudiados



*Fuente: Elaboración propia Navarro (2021) sustentado en las entrevistas realizadas a la población en estudio*

Las respuestas ofrecidas evidencian un conocimiento básico de los preceptos que rigen la inclusión o atención a la diversidad estudiantil. Entre ellos, el crear una atmósfera sensible a las necesidades de los estudiantes, planificando estrategias a través del DUA y brindando los apoyos a cada estudiante, son aspectos que, aunque están plasmados en un documento de alcances legales requieren de planificación, ejecución y desarrollo por parte de los administradores educativos. Para ello se hace indispensable entonces que estos tengan un completo conocimiento y realicen una planificación de acciones para alcanzar los objetivos propuestos en este Decreto. Sin conocimiento no puede haber una correcta implementación.

Acerca de esto Pérez (2003) citado por Martínez C. y Hernández V. (2014) mencionan que la supervisión educativa, como componente del sistema

educativo, “no solo debe conocer el sistema escolar, sino también programar cómo transformarlo y perfeccionarlo, impulsando y orientando los esfuerzos en pos de incidir directamente en la calidad de la Educación (p. 8).

La única forma de supervisar el sistema escolar es teniendo la formación, capacitación, el conocimiento y la experiencia para llevar a cabo esta tarea, la figura del administrador educativo es a nivel de organización educativa quien define y delimita el caminar de su institución, de ahí que es primordial que esta figura de vital trascendencia realice su función supervisora, formadora desde su propio juicio basado en un amplio estudio, entendimiento, y apropiación de la ideología que implica la atención a la diversidad y por ende la inclusión de estudiantes con discapacidad en secundaria.

Según el Manual Descriptivo de Clases de la Dirección General de Servicio Civil en la Resolución DG-097-2009 (2021) la descripción del puesto del director en Costa Rica, obedece a una naturaleza del trabajo profesional en la administración de la gestión (Director) que incluye entre sus funciones la coordinación y supervisión de las actividades curriculares y administrativas que se realizan en un centro educativo así como la coordinación de los diferentes programas del centro educativo y su respectiva ejecución” (p.1). A esto se le denomina procesos organizativos en un centro educativo, uno de estos y de los primeros que se coordinan es el que corresponde al ingreso del estudiantado al centro educativo.

Según la población encuestada el proceso de matrícula de estudiantes con discapacidad es el mismo que realiza cualquier otro estudiante con la diferencia, como lo indican algunos participantes, de que se debe dar continuidad al proceso en cuanto a la aplicación de apoyos escolares, así como la correspondiente guía a docentes, comité de apoyo y orientación si corresponde. Ante esta situación algunos entrevistados emiten como respuesta que aunado a la matrícula se

solicita el: “Expediente de alumno con necesidades educativas especiales” para dar continuidad a los apoyos que se le venían ofreciendo.

Figura No.6 Proceso de admisión de estudiantes con condición de discapacidad



*Fuente: Elaboración propia Navarro (2021) sustentado en las entrevistas realizadas a la población en estudio*

### 1.3.1.2 Subcategoría de análisis procesos inclusivos

El Manual Descriptivo Clases y Especialidades Puestos Docentes, Título Segundo del Servicio Civil, actualización de 2021, indica que la figura del director de Colegio tiene dentro de sus actividades

Le corresponde dentro de sus funciones el organizar, coordinar, asignar y supervisar el trabajo al personal docente, técnico – docente, administrativo - docente y administrativo, teniendo bajo su responsabilidad la eficaz y eficiencia

del cumplimiento a las actividades que ésta figura de autoridad les ha asignado (Manual Descriptivo de Clases de la Dirección General de Servicio Civil en la Resolución DG-097-2009 (2021, p. 1).

De igual forma en el documento del MEP: “Apoyos Educativos en III Ciclo y educación diversificada, orientaciones para aplicar la estrategia (2019) se establece: “La gestión que demanda la estrategia, tanto al inicio como durante su desarrollo, implica la participación activa del director de centro, no puede delegar en otros funcionarios del centro, la responsabilidad de la buena marcha administrativa” (p.46). Es así y desde esta perspectiva que se hace necesario precisar que al director como gestor administrativo le corresponde como parte de su labor planificar, supervisar y evaluar los procesos organizativos que la institución desarrolle, mismos que deberían ser coordinados por su persona en conjunto con docentes y administrativos, de manera tal que propicien el éxito para ofrecer calidad educativa.

La planificación en el nivel institucional implica orden, estructura y a nivel gerencial infiere filosofía institucional, visión y misión, ambas son concepciones que deben atender a procesos establecidos y desarrollados por toda la comunidad educativa bajo la vigilancia y fiscalización del administrador educativo.

Son innumerables los procesos organizativos de cualquier colegio o institución, algunos pueden llegar a implementarse con cotidianeidad, sin generar mayores desafíos, sin embargo; para el tema que nos atañe los procesos organizativos que se planifiquen e implementen para la inclusión eficaz y eficiente de estudiantes con discapacidad en atención a la diversidad de aprendizaje es la médula del éxito de estos.

En primera instancia cuando se les consulta a los entrevistados si su centro educativo cuenta con un Plan Organizativo de Inclusión de estudiantes siete afirman que su institución sí cuenta con este Plan.

Tabla No 11 Plan organizativo de instituciones en estudio, áreas contempladas y responsables

Áreas que abracan los Planes Oreganizativos Institucionales	Responsables designados para llevarlos a cabo	Características de los Panes Organizativos
Educativa, cognitiva, salud, presupuestaria	Dirección	Esta contemplado en el de Mejoramiento de la calidad
Acceso a instalaciones	Comité de Apoyo	El Plan son las orientaciones a nivel Administrativo
Capacitación	Comité de Evaluación	Esta establecido junto al del Comité de Apoyo
Cronograma	Orientación	El Plan es Anual y Quinquenal
Aplicación de Apoyos y seguimiento	Junta Administrativa	

*Fuente: Elaboración propia Navarro (2021) sustentado en las entrevistas realizadas a la población en estudio*

Un total de 4 entrevistados menciona que en su institución no existe un Plan organizativo. Cabe destacar que, de los entrevistados, los que responden que en su institución sí existe un Plan organizativo hacen referencia a Plan Anual, Quinquenal, o MECEC que es el Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense, todos dados por el MEP.

Sin embargo, pareciera que no se tiene claridad de los aspectos que incluye un Plan Organizativo Institucional y su correspondiente contextualización a la comunidad educativa, así como sus particularidades.

Ander (1993) define la planificación como:

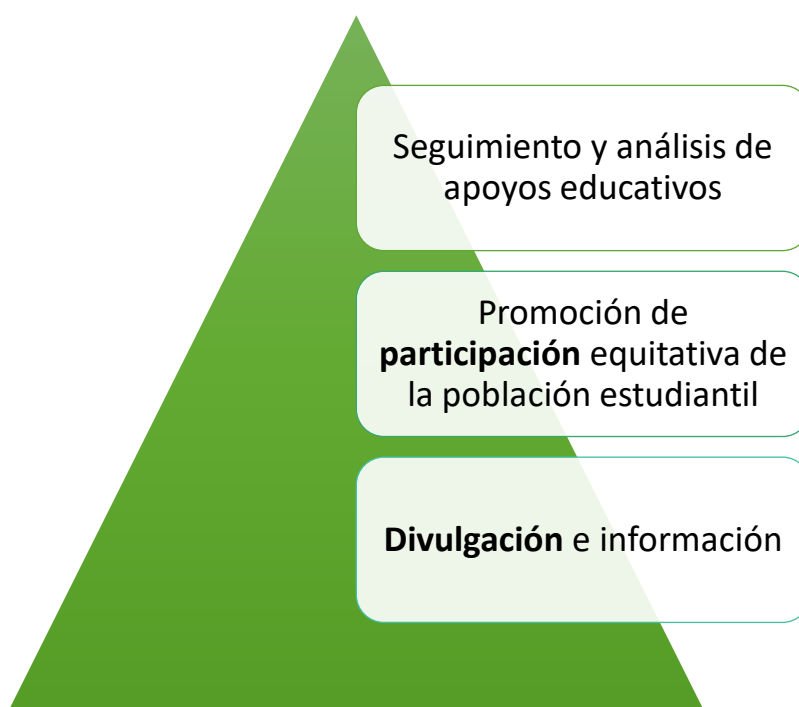
La acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos, escasos o limitados fijar cursos de acción con el propósito de alcanzar determinados objetivos, mediante el uso eficiente de los medios, se trata de hacer que ocurran cosas que de otro modo no hubieran ocurrido (p.25).

Se observa entonces que en la definición de una planificación institucional se deben anticipar y establecer los procedimientos para alcanzar los objetivos o metas propuestos siempre basados en los recursos con los que cuenta esa institución particularmente. Los planes organizativos se muestran puntuales y definidos para una institución, haciendo la salvedad de que pueden servir de guía para otras instituciones con características similares. Acerca de este punto el documento establecido por el MEP: "Apoyos Educativos en III Ciclo y educación diversificada, orientaciones para aplicar la estrategia (2019) menciona.

Esta estrategia en todos los centros educativos del III Ciclo y la Educación Diversificada, se deberá ajustar a la modalidad educativa del centro. No obstante, considerando que la estrategia conceptualiza los apoyos como todas aquellas actividades, estrategias y recursos que se gestionan, organizan y disponen en el centro educativo para apoyar al estudiantado, los colegios podrán facilitar otras alternativas de apoyo (2019, p.21).

Toda institución deberá evaluar y valorar sus recursos para planificar, implementar y desarrollar las estrategias correspondientes, con metas, acciones, plazos de tiempo y responsables a cargo. Todo ello basado en un conocimiento institucional claro y definido.

La Figura No.7 presenta las acciones que comprenden los planes organizacionales indicados por los entrevistados



*Fuente: Elaboración propia Navarro (2021) sustentado en las entrevistas realizadas a la población en estudio*

Un proceso de inclusión de estudiantes con discapacidad a un ambiente de aula regular requiere aparte de la existencia de un planeamiento organizado con actores y responsables claros, otros aspectos que van entrelazados entre sí, ya que no pueden desarrollarse por separado, todos van dirigidos a lograr el éxito y se dan correspondientemente en tiempo y espacio acorde a su implementación.

Dentro de la organización y planificación de los procesos de inclusión de estudiantes con discapacidad al sistema educativo regular de secundaria se encuentra como base la apertura en el proceso de matrícula en la institución, atendiendo a las normativas y legislaciones imperantes en nuestro sistema educativo.

Una vez que el estudiante es admitido en una institución educativa la planificación debe respaldar paso a paso los procedimientos que deben llevarse a cabo, determinar sus responsables y acciones.

Al ingresar a la institución un estudiante en la condición que nos atañe, se hace necesario como primer punto analizar los apoyos educativos que el estudiante requiere basados en su expediente, este escalón debería estar a cargo de un responsable claro, establecido por parte del gestor administrativo basado en su preparación, experiencia.

El gestor educativo deberá determinar entonces cuales de sus funcionarios llevarán a cabo los procesos organizativos a partir del documento del MEP: “Apoyos Educativos en III Ciclo y educación diversificada, orientaciones para aplicar la estrategia” (2019). Esto determinará el camino a seguir en la implementación del Decreto 40955 y el desarrollo del DUA en la planificación de estrategias de aprendizaje por parte de los docentes, su seguimiento y posterior evaluación del proceso. Estableciendo entonces las directrices que todo gestor administrativo debe llevar a cabo, la conformación de un Equipo Básico, el cual debe estar integrado por “El o la docente de apoyo de educación especial, un (a) orientador o psicólogo (a) en los colegios que cuentan con este recurso y dos representantes de profesores nombrados para dar las lecciones de apoyo” (p.47).

Este Equipo Básico no es el Comité de Apoyo Educativo, ni viene a realizar las funciones que a este le corresponden, por contrario deben coordinar y gestionar

en conjunto todas las acciones propias que conlleva el desarrollo de los apoyos educativos.

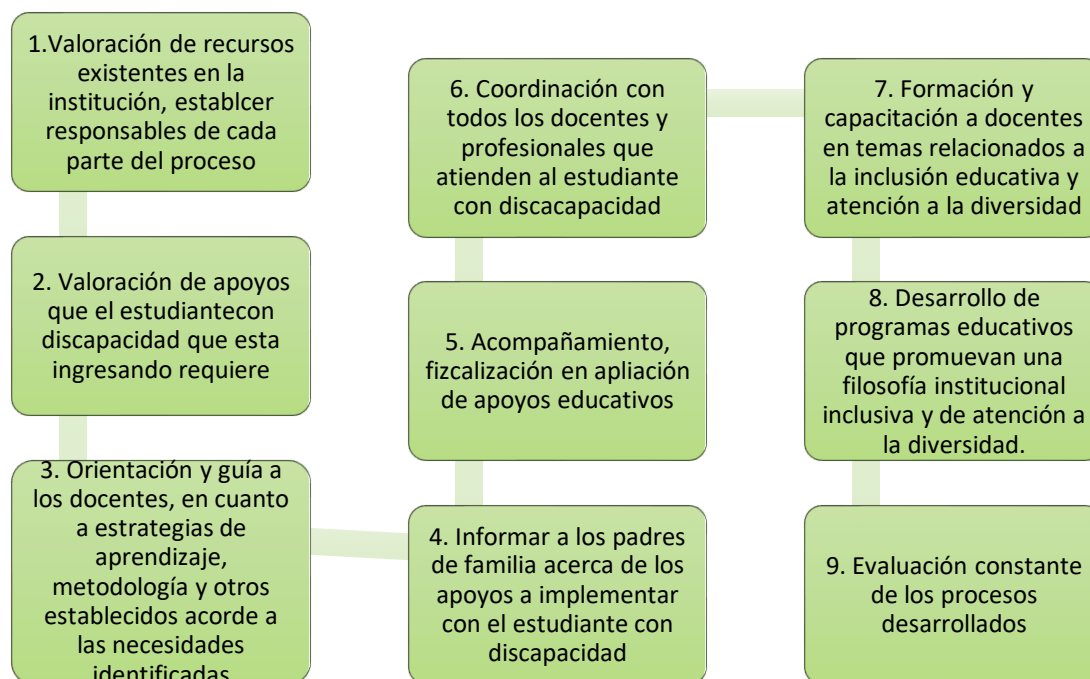
Sin embargo, para efectos de las respuestas ofrecidas por los entrevistados, el Comité de Apoyo es el ente encargado de la fiscalización de los procesos de inclusión de estudiantes con condición de discapacidad y los respectivos apoyos que se le brinden, así como las coordinaciones y demás que sean requeridas. De acuerdo con las respuestas de los entrevistados, en ninguna institución de las estudiadas en el presente proyecto se identifica un equipo básico, pero si lo hacen con respecto al Comité de Apoyo, el cual según los entrevistados tiene en sus instituciones las funciones de capacitación y guía a padres de familia y estudiantes, orientación, guía y formación a los docentes en la mediación pedagógica, actualización de expedientes, emisión de constancias de adecuación, comunicar a padres de familia sobre los apoyos educativos aplicados a la persona estudiante.

En el documento: “Apoyos Educativos en III Ciclo y educación diversificada, orientaciones para aplicar la estrategia” (2019), el MEP establece para instituciones que ofrezcan servicio de III Ciclo y educación diversificada que debe conformarse un Equipo Básico, el cual tendrá más que tareas: “Los procesos que se planifican a partir de las necesidades expuestas en la evaluación que cada institución debe realizar, determinando los responsables de esos procesos así como considerando desempeño de cada funcionario participante, recursos disponibles” (p.48).

Como se mencionó este equipo básico sería al cual le corresponde realizar una planificación de acciones y responsables basados en la realidad de su institución. Es así como una vez admitido el estudiante con discapacidad en una institución secundaria se debería proceder a realizar una estructuración de pasos, responsables y demás participantes.

Lo anterior siempre bajo la gestión del administrador educativo, el deberá entre otras funciones establecidas en el Manual Apoyos Educativos para III ciclo y educación diversificada (2019), coordinar, guiar, supervisar y velar porque cada proceso se realice eficazmente.

Figura No.8 Procesos organizativos en atención a estudiantes con apoyos educativos



Fuente: Elaboración propia Navarro (2021) sustentado en las entrevistas realizadas a la población en estudio

El administrador educativo de cada institución deberá, en conjunto con el Equipo Básico o para su efecto el Comité de Apoyo que el instauró, analizar cada uno de los anteriores procesos, evaluarlos y estructurarlos. De hecho, en las respuestas dadas por los entrevistados todos manifiestan que en sus instituciones es el Comité de Apoyo de su institución quienes en conjunto con la Dirección se encargan de coordinar y realizar los procesos organizativos que corresponden a la inclusión educativa.

La correspondiente valoración de recursos es función propia del administrador educativo, ya que con base en los existentes en su institución podrá conformar su equipo de trabajo y delegar responsabilidades.

En cuanto a la valoración de apoyos, elaboración de la PEI (Programación Educativa Individual) de los estudiantes con Apoyos Significativos, que los estudiantes requieran, control y seguimiento de estos, la totalidad de los entrevistados mencionan que son responsabilidad del Comité de Apoyo.

Por último, se menciona la supervisión y evaluación de todos los programas, procesos que según mencionan los entrevistados deben estar bajo la responsabilidad del director (administrador educativo), Comité de Apoyo.

#### **1.3.1.3 Subcategoría de análisis contextualización del proceso educativo: actividades de promoción y educación en atención a la diversidad**

Se concibe en el presente proyecto de investigación que la inclusión de estudiantes con discapacidad debe conformarse como una filosofía de vida, ser parte del pensamiento, del mismo ser de cada individuo. Cuando este término que encierra tanto poder y gran cantidad de trasfondos sociales, valores, económicos, políticos y culturales se vea desde una perspectiva normalizadora, entonces habrá mayores oportunidades reales de una atención a la diversidad en todos y cada uno de los ámbitos educativos.

El MEP mediante sus programas y proyectos promueve la capacitación y guía a la comunidad educativa en la atención a la diversidad, la no exclusión, pero de la mano de estas debe darse una formación desde los campos universitarios, que son en los cuales se forman inicialmente los docentes.

La reproducción de las relaciones de clase son producto de las acciones formativas que los sujetos reciben de su familia, derivado del capital cultural y de las posturas sobre la cultura. Es decir, cada acción formativa otorga significados a quienes viven las experiencias en el ámbito social, por consiguiente, el sujeto posee y lleva a la escuela, sus propias experiencias y conocimientos, producto del capital. (Bourdieu, 1998 citado por Chacón y otros 2015).

Bourdieu (1973) propone el término capital cultural por primera vez en su libro *La Reproducción*, como una serie de aspectos heredados culturalmente y otros adquiridos socialmente que van desde habilidades, actitudes, experiencias, que generan que el individuo responda o actúe en base a estas. Al plantearse la inclusión como una filosofía de vida, el docente, el gestor administrativo, sobre todo, debe tener en su capital cultural experiencias, valores, conocimientos, relaciones cercanas que le permitan interiorizar este concepto como una verdad absoluta, como una forma de vida.

Es sobre este concepto que el docente debe estar inmerso en una serie de experiencias que tengan como misión la formación y capacitación en este tema, de forma tal que les permita interiorizar conceptos, entenderlos, valorarlos, encontrándoles el sentido social de manera tal que la inclusión educativa en secundaria sea percibida por su población docente como una necesidad. Esto no es fácil pero sí fundamental para llevar a cabo estos procesos, el inculcar esta filosofía es tarea primordial del gestor de la institución educativa, de allí la necesidad también de que el director se forme en estos temas y en todas las aristas que lo componen, de ello deriva el éxito de su planteamiento a la comunidad educativa en general.

Cuando se consulta a los entrevistados de las instituciones estudiadas, propiamente por los programas o proyectos pedagógicos que se están llevando a cabo en sus instituciones para la formación y capacitación docente, una

administradora educativa afirma que en su institución en este momento no se cuenta con proyectos establecidos para fortalecer la inclusión de estudiantes con discapacidad, pero sí se brindan los apoyos curriculares.

Los demás entrevistados, administradores educativos, miembros de Comité de Apoyo, docentes, Asesora de Educación Especial, Supervisor y director regional, refieren que este proceso se da mediante diversas estrategias estructuradas que procuran cumplir con el objetivo propuesto en instancias internacionales a través de convenios con los cuales nuestro país se afilia.

Se presentan así los programas con que cuentan algunas de las instituciones entrevistadas para fomentar un ambiente institucional inclusivo.

Figura No 9 Programas institucionales



Fuente: Elaboración propia Navarro (2021) sustentado en las entrevistas realizadas a la población en estudio

Si bien algunos de estos proyectos establecidos por el MEP consideran a toda la población estudiantil, son propiamente dos los que involucran dentro de su concepción el desarrollo de una filosofía institucional que puede llegar a propiciar un contexto institucional inclusivo y de atención a la diversidad, no impuesto a través de leyes y normas, sino más bien bajo una verdadera convicción de todos los miembros de la comunidad educativa. Estos son los referentes al Plan Convivir y al Programa Alerta Temprana.

Sin embargo, de la verdadera implementación que se haga de estos dependerá la eficacia de su planteamiento, por el contrario, si el administrador educativo al planificar las acciones para desarrollar estos programas se remite solamente al ejercicio de la presentación escrita del documento no habrá realmente una iniciativa por educar y guiar a su comunidad hacia esa filosofía imprescindible para una atención en igualdad y equidad para todos.

#### **1.3.1.4 Subcategoría de análisis recursos institucionales**

En esta categoría se hace referencia a los diferentes tipos de recursos que existen en cada una de las instituciones, atendiendo a los contextos que las enmarcan. Se hace necesario entonces que cada centro educativo de secundaria realice una evaluación antes de planificar los programas para conocer los recursos con los cuales se cuenta.

Se habla entonces de que pueden considerarse recursos de infraestructura, humanos, tecnológicos, didácticos, pedagógicos entre otros.

Como se menciona anteriormente la evaluación es primordial para identificarlos y poder a partir de ello realizar una planificación.

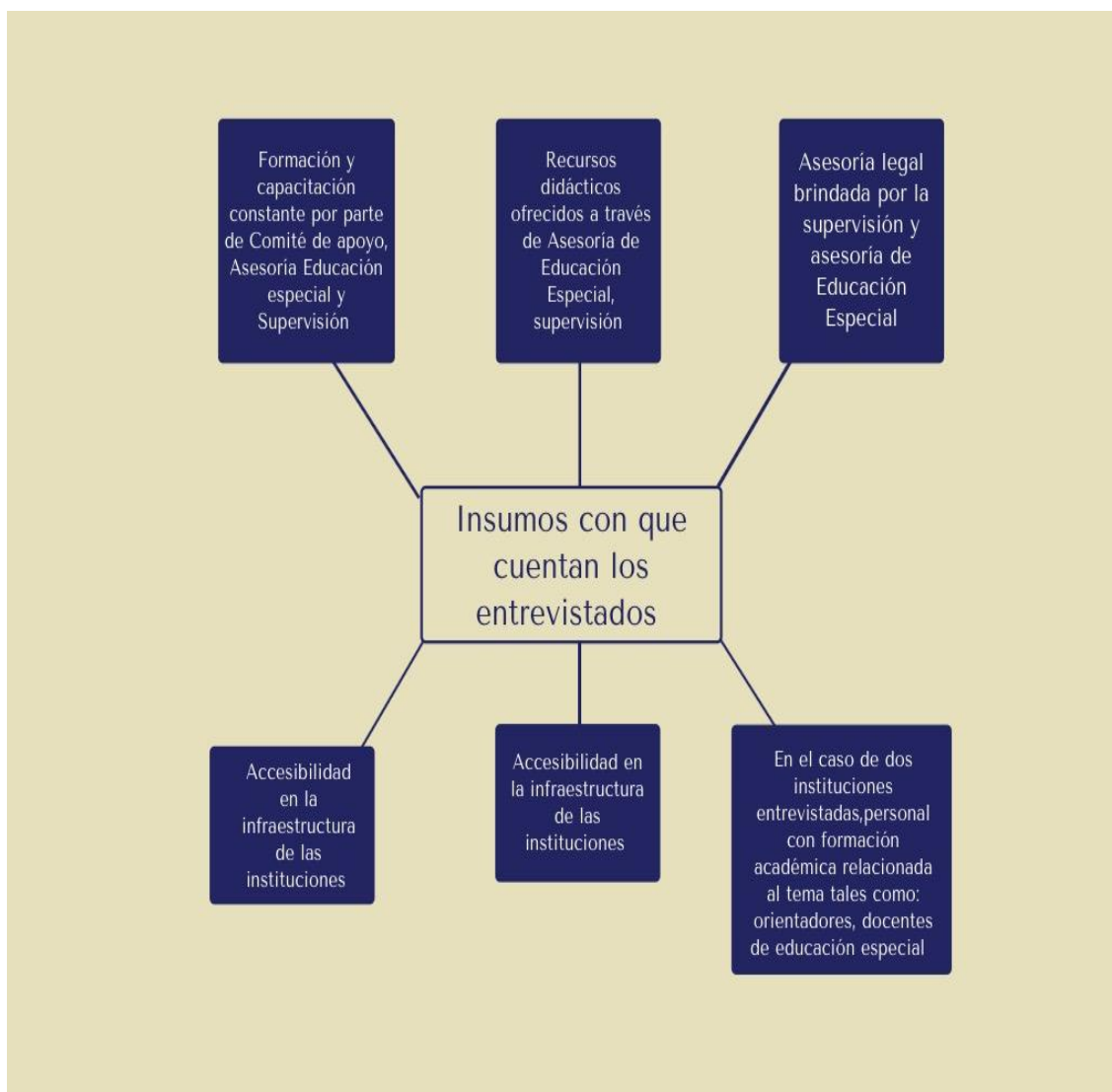
Santos (1995, p. 141) citado por Campos (2011) propone una evaluación que: “Nace de la iniciativa del Centro, se realiza por los mismos profesionales que ejercen la enseñanza y tiene por objetos comprender y mejorar la práctica educativa” (p.12). Este proceso de evaluación de los recursos existentes en el centro educativo lo desarrolla la administración en conjunto con el Equipo Coordinador de la calidad, y si este lo considera prudente o necesario podría incluir a miembros del Comité de Apoyo o Equipo Básico. De esta forma se atenderá el propósito específico para el cual se plantea de acuerdo con la necesidad observada, que viene a ser el identificar los diferentes recursos con que cuenta el gestor administrativo para a partir de ello planificar los procesos de inclusión de estudiantes con discapacidad o en efecto atender la diversidad de necesidades que presenta su estudiantado.

Cuando se les solicita a los entrevistados que indiquen si en su institución realizan evaluación, estos mencionan que se realiza en cada periodo lectivo, haciendo referencia al MECEC, este se desarrolla en IV etapas muy bien definidas.

Proceso dinámico e incremental que permite obtener y proveer información, relevante y oportuna para la reflexión, misión de juicios de valor y toma de decisiones, realizadas estas por los propios participantes o usuarios, propiciando el mejoramiento continuo en las instancias educativas (MECEC, DEC-2007).

Es así como todo gestor administrativo del sector público tiene esta herramienta para identificar por medio de la autoevaluación los insumos con los cuales cuenta. En la Figura No 10 se presentan los recursos identificados por los entrevistados.

Figura No.10 Recursos identificados en los entrevistados



Fuente: Elaboración propia Navarro (2021) sustentado en las entrevistas realizadas a la población en estudio

### 1.3.2 CATEGORÍA DE ANÁLISIS “SUPERVISIÓN DE ACCIONES PARA FORTALECER E INSTAURAR INCLUSIONES EDUCATIVAS

Tabla No 12 Objetivo específico 2 y su categorización de análisis

Objetivo específico 2: Indicar el proceso de supervisión que realiza el gestor administrativo del centro educativo en la implementación de las inclusiones educativas	Categoría de análisis 2 Supervisión de acciones para favorecer e instaurar inclusiones educativas exitosas	<b>2.1 Formación y guía a docentes y a toda la comunidad educativa</b> <b>2.2 Supervisión de los procesos establecidos</b>
---	---	---

*Fuente: Elaboración propia Navarro (2021) sustentado en las entrevistas realizadas a la población en estudio*

La supervisión educativa que realiza el gestor administrativo implica una serie de acciones que desempeñadas eficazmente podrían promover una planificación y ejecución de programas contextualizadas a la cultura, recursos, valores, de la institución que representa. Esto definitivamente favorecería la implementación de una filosofía institucional; en el tema que nos compete ese pensamiento institucional se desarrolla cuando el gestor administrativo tiene un nivel de conocimiento acerca de la inclusión de estudiantes con discapacidad que le permite identificar las necesidades de sus estudiantes, guiar y coadyuvar a su personal docente en su formación y capacitación. Así como hacer una planificación de objetivos y acciones tomando en consideración todos los aspectos anteriores.

Es así como para este análisis se procede a valorar las respuestas manifestadas por la población entrevistada en cada una de las preguntas realizadas.

### **1.3.2.1 Subcategoría de análisis: formación y Guía a docentes, a toda la comunidad educativa**

El administrador educativo tiene la función no solo de vigilar todos los procesos propios de su institución, sino también le compete la tarea de formar y guiar a toda su comunidad educativa. Aquí se incluye como ente transformador y de vital importancia en todo proceso de inclusión educativa, al docente. Ya que es el último eslabón entre los reglamentos, leyes y demás que se establecen en el nivel del Ministerio de Educación Pública y los estudiantes.

En las entrevistas llevadas a cabo con la población estudiada se formulan preguntas en cuanto al proceso que realiza el gestor educativo de sus instituciones en este sentido.

Es así como de las respuestas ofrecidas concuerdan en que la figura del director como gestor en la administración del centro educativo es quien coordina las acciones que se realizan en este sentido valiéndose de la colaboración de docentes preparados en el área ya sea del Comité de Apoyo, Comité de Evaluación.

Tabla No 13 Estrategias con miras a la formación y guía docente coordinadas por el administrador educativo

Afiches informativos colocados en pizarras destinadas a este fin	Boletines informativos digitales como impresos
Charlas organizadas sobre temas que los docentes solicitan	Capacitaciones sobre temas relevantes y necesarios en coordinación con la Dirección Regional de Educación de Cartago (DREC)
Inducciones a cargo de orientadores acerca de casos particulares de inclusión educativa en el centro educativa	Asesorías Pedagógicas solicitadas por los docentes a dirección
Campañas de sensibilización acerca de los temas relacionados con población con discapacidad	Actividades con estudiantes y docentes enmarcadas en el tema de atención a la diversidad y la inclusión

*Fuente: Elaboración propia Navarro (2021) sustentado en las entrevistas realizadas a la población en estudio*

Como dato relevante dos miembros de los comités de apoyo entrevistados mencionaron ante la pregunta de: ¿Cuántas veces al año se realizan talleres o capacitaciones al personal docente acerca de la implementación de apoyos educativos? Que en sus instituciones se llevaban a cabo 2 o 3 veces al año.

En cuanto a los temas de las capacitaciones, talleres, charlas programadas por dirección en colaboración con comités, se mencionan:

- Apoyos educativos
- Confeción de PEI (Programación Educativa Individual)
- Documentación propia de las adecuaciones curriculares (actualmente de designan como apoyos curriculares).

Otro aspecto de las respuestas que llama la atención es el hecho de que dos miembros de Comité de Apoyo y un Docente de aula responden que en sus instituciones en la actualidad no se encontraba vigente ningún proyecto que la

dirección coordinara para formar y capacitar a docentes. Así también un Docente de Aula se limitó a responder que eran los establecidos por el MEP o el CAE, sin detallar cuáles, temas abarcados u otras consideraciones importantes.

### **1.3.2.2 Subcategoría de análisis: supervisión de los procesos establecidos**

La función supervisora que realiza el administrador educativo permite maximizar los recursos institucionales, contextualizando sus necesidades y coordinando las acciones en busca de este objetivo. Ante ello Casanova (2015) menciona:

Los supervisores se encargan, habitualmente, de informar, asesorar, mediar, controlar y evaluar en una institución educativa... la supervisión es clave y eje central del desarrollo de los procesos sistémicos, pues de su correcto y ágil funcionamiento depende la adecuación rápida del sistema a los requerimientos de la sociedad y de la escuela (p.9).

Por medio de la supervisión oportuna realizada por el gestor administrativo es que se podría llegar a dar solución a los problemas educativos, ejecutando y coordinando las acciones necesarias

Es así como el proceso de supervisión se debe desarrollar bajo una visión de satisfacer las necesidades de la población estudiantil en general y muy particularmente docentes y estudiantes, procurando brindar la asesoría y guía requeridas para el éxito de los procesos que se lleven a cabo.

Por las razones antes expuestas se considera que el proceso de supervisión es fundamental, dinámico, de constante ejecución que busca siempre y en todo momento la calidad y excelencia académica, el crecimiento profesional, institucional y personal.

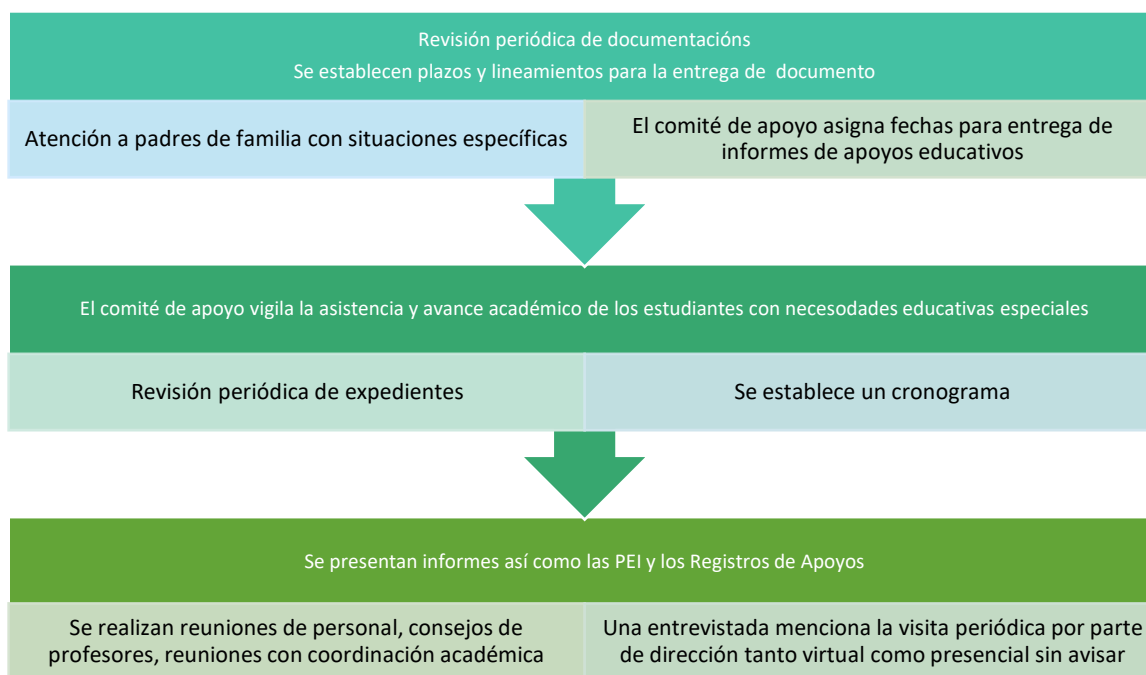
Se plantea la calidad educativa entonces dentro de lo considerado como objetivo de la supervisión, y visto desde una perspectiva de inclusión de estudiantes con discapacidad al aula regular significa el garantizar una educación inclusiva y equitativa, de calidad, promoviendo las acciones, estrategias y oportunidades de aprendizaje en igualdad de condiciones y acorde a la diversidad de aprendizajes y necesidades.

Se plantea la calidad educativa entonces dentro de lo considerado como objetivo de la supervisión, y visto desde una perspectiva de inclusión de estudiantes con discapacidad al aula regular significa el garantizar una educación inclusiva y equitativa, de calidad, promoviendo las acciones, estrategias y oportunidades de aprendizaje en igualdad de condiciones y acorde a la diversidad de aprendizajes y necesidades.

En lo referente a las respuestas brindadas por los entrevistados, se encuentran diferentes perspectivas del desarrollo de esta función en las instituciones, tan variada como pueden ser los contextos escolares y el desempeño que los administradores educativos ejecuten.

A continuación, se presenta un resumen de las funciones supervisoras realizadas por los directores de secundaria expuestas en las respuestas de los entrevistados.

Figura No 11. Funciones de supervisión realizadas en los centros educativos de secundaria estudiados



*Fuente: Elaboración propia Navarro (2021) sustentado en las entrevistas realizadas a la población en estudio*

Se puede observar en la Figura 11 que las respuestas brindadas por los entrevistados se concentran en su mayoría en aspectos administrativos solamente, propiamente en la presentación y entrega de informes o documentación escrita. Del total de los entrevistados solamente un docente de aula regular menciona que su directora realiza visitas esporádicas y sin avisar en algunos casos a las aulas y verifica de esta forma como se realiza la labor dentro del aula.

Como se mencionó, la función de supervisión que debe realizar el director de una institución va mucho más allá del trabajo de escritorio en donde se revisa la documentación. La teoría y la práctica indican que la formación y guía al docente se debe realizar en el aula, en el quehacer diario y esto solamente se puede

lograr propiciando espacios en su día a día que le permitan al gestor vivenciar cuales son las necesidades de su estudiantado para así poder encaminar al docente en una educación de calidad.

Dentro de esta temática se consultó a los directores entrevistados la regularidad con que realizan una revisión de planeamientos, procesos inclusivos, apoyos educativos. Ante esta pregunta uno respondió que lo hacía trimestral y al final del periodo lectivo, otro aseveró que lo realizaba en algunas ocasiones mensual pero comúnmente trimestral, un tercer entrevistado mencionó hacerlo mensual y trimestralmente, por último, el cuarto director indicó que lo hace al inicio de cada curso lectivo.

Es importante relacionar la calidad educativa con una de las preguntas efectuadas, que hace referencia a los aspectos que consideran se puede mejorar para que en las instituciones se den inclusiones educativas exitosas.

Tabla No.14 Aspectos que se considera se debe mejorar en cuanto a los procesos de inclusión de estudiantes con discapacidad en secundaria

Director Regional	"Se necesita capacitar más a directores y docentes, se necesitan más recursos, más personal y disposición de funcionarios y deseo de hacer las cosas, mayor sensibilización"
Supervisor	"El reto más grande es el conocimiento, la adaptación y el querer, la actitud del docente y del director... la transformación curricular en las Universidades porque se debe preparar a los docentes independientemente si es de primaria o secundaria, se debe fortalecer la enseñanza de los Apoyos Educativos"
Asesora de Educación Especial	"Hay un vacío terrible entre primaria y secundaria, la persona estudiante no recibe los apoyos que estaba acostumbrada a recibir en primaria. Los profesores no tienen el mismo apoyo que en primaria y existen muchas

	variables, cantidad de docentes, materias. Se debe tratar de generar más servicios de apoyo en instituciones o población con riesgo y la capacitación sí se está dando, pero debe ser continua y permanente para los profesores”
Profesores de Comité de Apoyo	-Promover mayores y mejores prácticas para evitar las desigualdades y la exclusión en la comunidad educativa. -No se comprende la pregunta

*Fuente; Elaboración propia, Navarro (2021), sustentado en entrevistas realizadas a la población en estudio*

En relación con la supervisión de procesos organizativos en atención a la inclusión de estudiantes con discapacidad, Pérez, (2003) citado por Martínez C. y Hernández V. (2014) cita acerca de este tema que la supervisión educativa, como componente del sistema educativo: “No solo debe conocer el sistema escolar, sino también programar cómo transformarlo y perfeccionarlo, impulsando y orientando los esfuerzos en pro de incidir directamente en la calidad de la Educación (p. 8).

El fin último de la educación es la formación del hombre, en todos los aspectos, incluyendo aquí la parte humanista y de conocimiento, con esto se persigue no solo formar a un individuo en habilidades para enfrentar, con inteligencia los problemas de la vida siendo capaz de darles soluciones eficaces basado en sus conocimientos adquiridos en el proceso educativo sino también que ese individuo esté preparado para vivir en sociedad y aportar en igualdad de condiciones. Ahí es entonces donde se llega a la calidad educativa.

Los aspectos citados por los entrevistados sugieren un abismo palpable entre los recursos, apoyos, capacitación y demás ofrecidos en primaria y los que se encuentra el estudiante en servicios de secundaria. Este es un tema actual que debe ser escuchado por los entes correspondientes para poner en marcha las acciones que correspondan. Ya que para afirmar que tenemos una educación de

calidad los objetivos y la finalidad de la actividad educativa debe estar muy bien definida, así como claramente establecidas sus necesidades y acciones para subsanarlas, en este sentido la evaluación constante que se realice en estos procesos será la clave del éxito.

### **1.3.3 CATEGORÍA DE ANÁLISIS “EVALUACIÓN INSTITUCIONAL DE PROCESOS ORGANIZATIVOS INCLUSIVOS”**

Cuando se lleva a cabo procesos evaluativos en una institución educativa se tiene como objetivo determinar en qué medida se están cumpliendo las metas de calidad que se propuso, así como los aprendizajes que se espera logren los estudiantes a su paso por la escuela. La evaluación cuando se implementa adecuadamente brinda una oportunidad para retroalimentarse y mejorarse, detectando fortalezas y debilidades, y valorando que tan idóneos son los procesos educativos que se están desarrollando. De ahí que se espera que la evaluación se traduzca en un instrumento para el mejoramiento de cualquier organización, siempre y cuando el desarrollo de esta se realice bajo una visión de institución que abarque a todas las personas involucradas y partícipes de la calidad educativa.

Los resultados que se obtengan en una evaluación interna se convierten en el referente para poder analizar cómo funciona la institución, delegar responsabilidades y brindar un sentimiento de empoderamiento tanto en el personal docente, estudiantes y padres de familia que favorezcan el desarrollo, implementación y ejecución de programas, planes y proyectos con miras al mejoramiento continuo, pero desde una perspectiva integral, como grupo, bajo una filosofía de crecimiento y mejora continua. Esta filosofía se podrá visualizar si el gestor administrativo propicia el ambiente en la institución y promueve la evaluación interna como metodología de crecimiento y mejora continua.

Al realizar la evaluación de una institución se impulsa el mejoramiento, y si aunado a ello el ambiente o clima organizacional se abre y confía en que esta metodología les permitirá crecer, lo que generará es un compromiso total para el logro de los objetivos propuestos ya que habrá una toma de conciencia de las necesidades propias de la institución así como una gestión que construirá conjuntamente con los docentes y estudiantes los mecanismos para solucionar las debilidades y problemas generados en la evaluación, esta debe verse como una oportunidad para mejorarse y crecer como institución, como profesional, como estudiante.

### **1.3.3.1 Subcategoría de análisis: evaluación de los procesos institucionales llevados a cabo**

Para el correspondiente análisis del presente apartado el cual correspondiente a evaluación de procesos organizativos se presenta el cuadro con objetivo específico No 3 y sus categorías de análisis.

Tabla No.15 Evaluación institucional de procesos organizativos inclusivos

<p>Objetivo 3: Determinar el proceso de evaluación que se lleva cabo en las instituciones para garantizar la inclusión exitosa de estudiantes con condición de discapacidad</p>	<p>Categoría de análisis 3 Evaluación institucional de procesos organizativos inclusivos</p>	<p><b>3.1 Evaluación de los procesos institucionales llevados a cabo.</b> <b>3.2 Evaluación de los apoyos curriculares, acciones y estrategias implementados a estudiantes con discapacidad.</b> <b>3.3 Valoración de las acciones para la formación docente en temas relacionados a la inclusión de estudiantes.</b></p>
---	--	---

*Fuente: Elaboración propia, Navarro 2021.*

Los procesos evaluativos vienen a evidenciar el funcionamiento de la institución, así como la gestión llevada a cabo por el administrador educativo.

En las entrevistas realizadas la primera pregunta a este respecto se refiere a quienes son los encargados de llevar a cabo las evaluaciones o autoevaluaciones, como respuesta la mayoría de los entrevistados concuerdan en que la ejecutan los miembros del Comité de Apoyo, director y el Comité de Evaluación, solamente un miembro del Comité de Apoyo indica que esta acción la hacen los docentes.

Así también del total de entrevistados se menciona que la evaluación de procesos y de apoyos educativos se realiza en cuatro casos mensualmente, una persona indica que se hace a inicio de año, al final de año lo mencionan tres entrevistados, en forma trimestral dos personas y por último uno indica que se lleva a cabo semanalmente.

El Ministerio de Educación Pública establece el MECEC como instrumento que persigue evaluar la calidad por medio de la autoevaluación de los centros educativos. Su desarrollo consta de cuatro etapas en las cuales el Equipo coordinador de la calidad conformado y nombrado por la figura del director según su propia determinación, deberá:

Poner en práctica el círculo del mejoramiento continuo de cuatro acciones básicas que son: planear, hacer, verificar y actuar. Es decir, se planean las acciones, luego se ejecutan, posteriormente se verifican, valorando si se están obteniendo los resultados esperados o si es necesario actuar, esto con el fin de hacer los ajustes o cambios necesarios, de manera que la práctica de este ciclo nos lleve al logro de los objetivos propuestos (Ministerio de Educación Pública, 2021).

Este instrumento contempla tres etapas muy claras, desarrolladas con cautela, eficaz y eficientemente puede llegar a representar un aporte invaluable para el administrador educativo y su equipo docente, pero como se mencionó el gestor

debe tener la habilidad para generar un ambiente y conciencia apropiado para que su desarrollo sea un verdadero éxito.

De las respuestas ofrecidas por los entrevistados ante este tema se puede deducir que no hay claridad en cuanto a la evaluación de los procesos que conlleva el desarrollo e implementación de apoyos educativos, no se cuenta con un proceso estructurado en tiempo y carácter que este designado como tal normativamente, unos manifiestan lo realizan a inicios de año, otros al finalizar el mismo, lo que a toda vista indica que cada institución lo aplica según sus necesidades, calendarización u organización propia.

Así también en lo referente a los responsables de esta evaluación de apoyos educativos, aunque en su mayoría refieren que esta corresponde al Comité de Evaluación, Apoyo Educativo o Dirección, la realidad escolar es que se debería realizar en conjunto con los docentes que la aplican ya que esto permitiría la identificación y diagnóstico de procesos o etapas que deben corregirse y la formación docente para posteriores inclusiones estudiantiles.

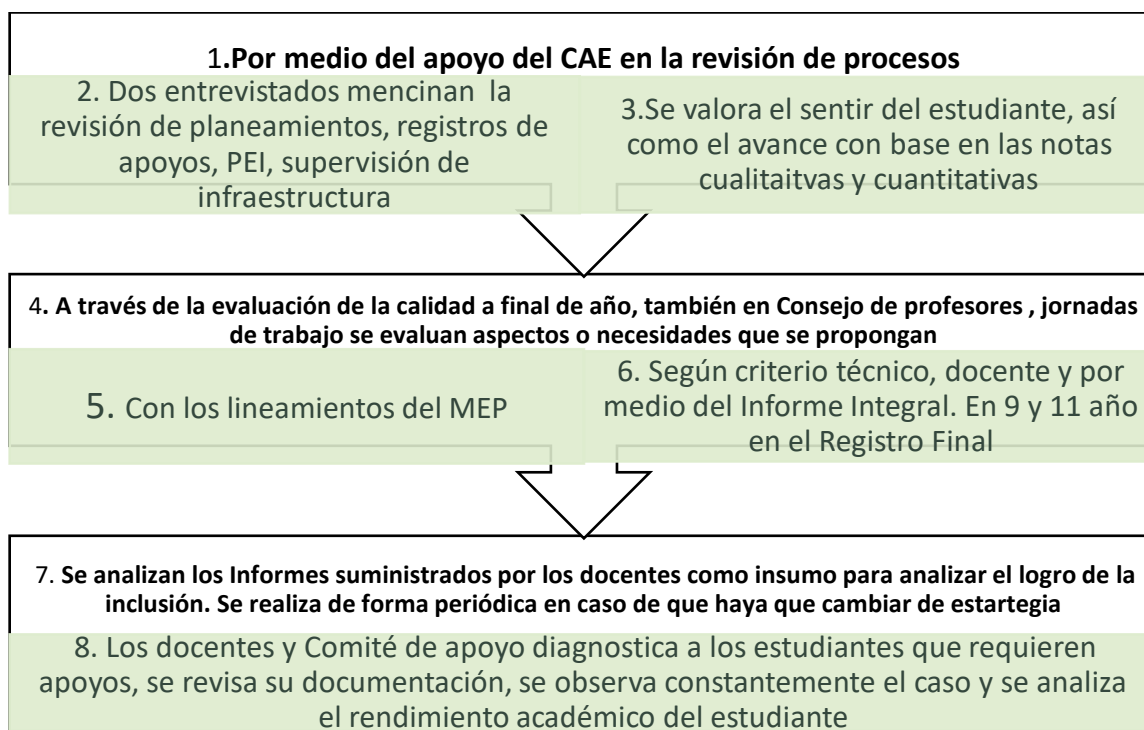
### **1.3.3.2 Subcategoría de análisis: evaluación de los apoyos curriculares, acciones y estrategias implementados a estudiantes con discapacidad**

En el tema que nos ocupa se plantea la interrogante al ¿Cómo se realiza esa evaluación, pero con respecto a los procesos organizativos de inclusión de estudiantes con discapacidad?

En ese marco se deben evaluar las acciones, paso a paso que se realizan para cada proceso considerado dentro de la inclusión de estudiantes con

discapacidad, encargados y coordinaciones respectivas entre docentes, Comité de Apoyo, padres de familia y Administrador educativo. Cada una de las partes debe trabajar en conjunto y bajo una misma línea, así como es necesaria una comunicación constante y acertada entre las partes. Se considera relevante que el gestor educativo conozca acerca del tema de inclusión de esta población y sus respectivos apoyos, solo de esta forma podrá orientar y dirigir a sus colaboradores.

Figura No 12 Evaluación de procesos de inclusión educativa



*Fuente: Elaboración propia Navarro (2021) sustentado en las entrevistas realizadas a la población en estudio*

Todas las respuestas contienen en sí mismas una parte de evaluación de uno o varios procesos de inclusión, sin embargo, no abarcan la totalidad de procesos que se implementa en la inclusión de estudiantes. No se menciona evaluación de recursos, infraestructura, capacitación, formación, ni tampoco se evidencia un

documento estructurado para valorar exactamente cada uno de las acciones necesarias e involucradas.

La autoevaluación institucional es una estrategia para desarrollar respuestas apropiadas a los nuevos retos educativos. Una estrategia reflexiva elaborada y desarrollada desde el punto de vista de los intereses de los distintos agentes, de sus necesidades personales y sociales, desde el plano de los valores que les inspiran en sus comportamientos y actuaciones y desde los nuevos retos que plantea la formación de los jóvenes en la escuela de hoy (Rué 2001 citado por Matamoros y otros 2006 p.150).

En definitiva, la inclusión educativa en secundaria es un reto diario y latente, la evaluación es un instrumento que permite la reflexión acerca de cada uno de los procesos que desarrolla, establece y diagnostica fortalezas y debilidades que pueden permitir al gestor administrativo y a los docentes identificar acciones o estrategias que se deben mejorar siempre en busca de querer afrontar ese reto. De la atmósfera que el administrador educativo logre desarrollar en su institución dependerá el éxito.

La evaluación no es un instrumento que busque castigar al docente, por el contrario, busca formarlo, crecer como profesional, lo que indirectamente repercute en el progreso y mejora de la institución, y de allí a la calidad en el servicio que se ofrece.

### **1.3.3.3 Subcategoría de análisis: Valoración de las acciones para la formación docente en temas relacionados a la inclusión de estudiantes**

Una vez establecido que la evaluación es un instrumento necesario y de suma relevancia para el planteamiento, ejecución y desarrollo del éxito de los procesos organizativos en atención a los estudiantes con discapacidad en secundaria, es

que se hace necesario identificar una vez realizada esa evaluación en las instituciones del presente trabajo de investigación cuáles son los medio por los que los resultados son transmitidos a la comunidad docente y así como establecer los aportes que hasta el momento consideran los docentes les ha generado a su labor profesional.

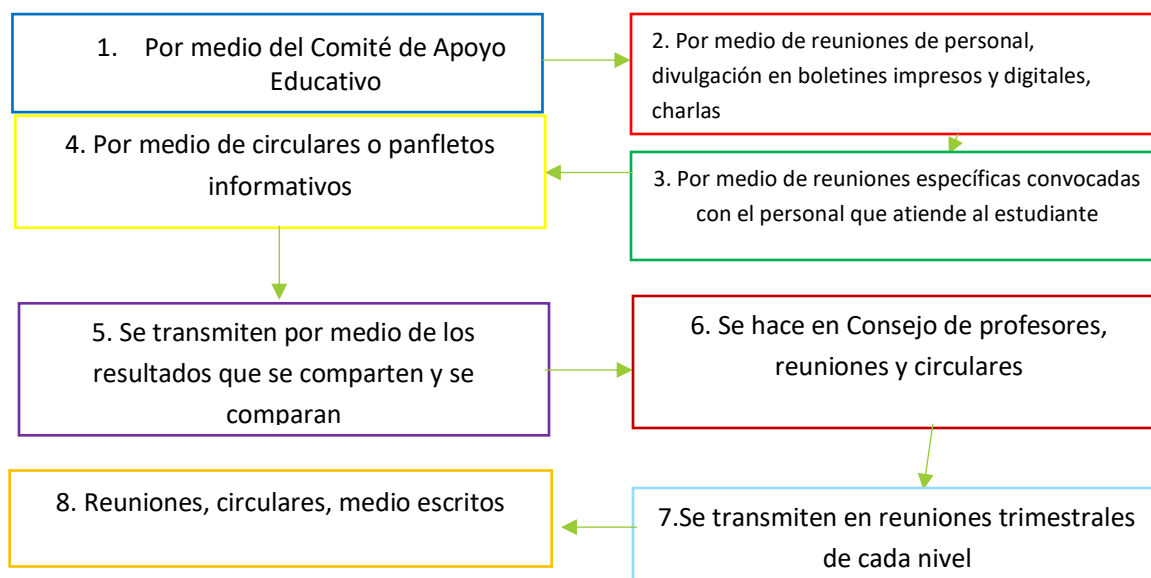
Mora (2004) menciona un tipo de evaluación al que denomina Evaluación del proceso estableciendo:

Consiste en la comprobación permanente de la realización de un plan o proyecto. Se plantea como objetivos, proporcionar a las personas encargadas de la administración y al personal de la institución, información continua acerca de la ejecución del programa y de la guía para modificar o explicar el plan. Desde esta perspectiva, la persona responsable del proceso evaluativo se convierte en el eje central de la evaluación y a una o más personas se les debe asignar las tareas de realizar revisiones sobre la marcha y de buscar la documentación e información continua, que pueda ayudar a realizar el programa tal y como se ha planeado. Para este fin se recurre a técnicas como: la observación de actividades del programa, reuniones informativas regulares, informes, entre otras estrategias (Mora 2004, p.17).

Se considera que el planteamiento realizado por Mora anteriormente citado, podría ofrecer una estrategia de trabajo evaluativo de los procesos organizativos en una institución de secundaria.

Como también hace referencia los resultados que se van observando se van informando por medio de reuniones, Informes u otros que pueden permitir la corrección y el crecimiento profesional conforme se avanza, lo cual se vuelve una excelente oportunidad para ir replanteándose en el proceso los mismos procesos.

Figura No. 13 Transmisión de resultados de la evaluación institucional



*Fuente: Elaboración propia Navarro (2021) sustentado en las entrevistas realizadas a la población en estudio*

Al observar las respuestas se evidencia que al parecer las instituciones de secundaria del presente proyecto de investigación realizan la evaluación en diferentes momentos del periodo lectivo, con la designación de distintos responsables en cada una, así como medios de comunicación para analizar los resultados de estas evaluaciones en proceso. Por lo tanto, no hay una estandarización o estructura visible para llevarla a cabo, se realiza, pero bajo diferentes variables, se considera de mucha importancia lograr una estructuración a través de una Manual que permita al administrador educativo determinar tiempos, responsables, coordinar recursos y valorar en base a estos cada una de las etapas de los procesos organizativos para implementar las inclusiones educativas en secundaria.

Un último aspecto que se cuestiona a los entrevistados es acerca del aporte a nivel profesional que hasta el momento les ha generado el proceso evaluativo en sus instituciones.

Tabla No. 16 Aportes de la evaluación de procesos inclusivos de población con discapacidad

1. Cuando son inclusiones que requieren de apoyos muy específicos como las queda la docente itinerante es muy valioso	2. Aporta sensibilización y concientización
3. Aplicar lo que la ley sobre inclusión plantea para que las personas estudiantes tengan un acceso adecuado a la educación	4. Aporta aprendizaje, conocimiento de la situación de los estudiantes con necesidades educativas especiales
5. Identificación de aspectos por mejorar, formación	6. Exigencia en buscar la retroalimentación constante para trabajar con el estudiante
7. Permite hacer conciencia y hacer empatía por la igualdad y equidad para todos. Trabajo en equipo.	8. La aplicación de acuerdo a la necesidad del estudiante

*Fuente: Elaboración propia Navarro (2021) sustentado en las entrevistas realizadas a la población en estudio*

Junto a estos aspectos que mencionan los docentes como aportes a su labor se pueden distinguir también retos que surgen en su experiencia diaria que interfieren en sí mismos con el desarrollo de los procesos organizativos, todos estos influyen en la implementación de los apoyos que el estudiante requiere en su proceso de aprendizaje.

Estos retos son los que nos deberían ocupar, son los que seguramente estarán presentes en el análisis de los resultados de las evaluaciones, son los que dejan entrever las necesidades tan grandes del sistema educativo y de toda la comunidad educativa. Ellos podrían estar interfiriendo con el propósito y objetivo último de cualquier institución de secundaria, que es ofrecer calidad educativa en igualdad y equidad.

Figura No 14 Retos y cambios necesarios en el tema de inclusión de estudiantes con discapacidad en secundaria

Director Regional	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mas personal de Apoyos fijos e itinerantes.</li><li>• Equipos interdisciplinarios en toda institución de secundaria.</li><li>• Acompañamientos de los directores y docentes con su desarrollo profesional, capacitarnos.</li></ul>
Supervisor	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cantidad de docentes es muy amplia, se debe trabajar la sensibilización primero en los directores y luego en los docentes, que entiendan el objetivo mismo de la inclusión.</li><li>• Se debe cambiar la forma de ver al estudiante.</li></ul>
Asesora de educación especial	<ul style="list-style-type: none"><li>• El mayor reto actual es trabajar en la nueva disposición de planeamiento didáctico y la caja de herramienta.</li><li>• La capacitación continua y permanente de directores y docentes.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia Navarro (2021) sustentado en las entrevistas realizadas a la población en estudio

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 1.1 Presentación

Al haber realizado el análisis de los datos obtenidos durante el proceso investigativo, es que se presenta el apartado que permite acceder a las conclusiones en relación con los diversos procesos organizativos de inclusión de estudiantes con discapacidad que se llevan a cabo en secundaria.

Estas conclusiones se obtienen de la interpretación de los datos obtenidos, su confrontación con las bases teóricas expuestas y los cuestionamientos que son la base de esta investigación, permitiendo realizar una propuesta con posibles soluciones ante la necesidad de realizar procesos organizativos claros, eficaces y eficientes.

#### 1.2 Conclusiones

- El término inclusión educativa es muy amplio e incluye todas las áreas del desarrollo humano, se percibe una falta de formación y educación en cuanto a lo que implica esta filosofía. A pesar de que el Ministerio de Educación Pública a través de los reglamentos, normativas y legislación establece muy claramente su ejecución en todas las instituciones educativas del país a todo nivel, brindando además herramientas y recursos para formar a su personal docente y administrativo acerca de este término, falta mucho camino por recorrer.
- Un aspecto interesante es que los entrevistados mencionan el MECEC como estrategia de evaluación, sin embargo, para su desarrollo se requiere tiempo, planificación, capacitación y formación que como menciona el Supervisor del

Circuito 03 se están ofreciendo, pero requieren de mayor desarrollo ya que no son suficientes los recursos actualmente.

- Se observa dentro de las respuestas ofrecidas que no se tiene claridad entre las funciones y designación del Equipo Base y el Comité de Apoyo Educativo, se percibe que en ninguna entrevista se menciona la existencia del Equipo Base.
- Es tarea de la persona directora en conjunto con el Equipo Base y Comité de Apoyo calendarizar espacios de formación y capacitación continua. El administrador es quien tiene entre sus funciones supervisar que los docentes implementen en la práctica la teoría que reciben en sus capacitaciones, de manera tal que en su labor diaria se refleje los conocimientos adquiridos
- La supervisión de los procesos planificados, según los entrevistados, se realiza mediante reuniones, consejo de profesores entre otros. Pero en este punto para lograr una supervisión acertada se requiere conocimiento claro y profundo acerca de lo referente a apoyos educativos, inclusión de estudiantes con discapacidad, legislación y demás temas relacionados, así como es imprescindible un involucramiento en todos los procesos de enseñanza-aprendizaje que realicen los docentes y las acciones de los Comités relacionados.
- La supervisión que lleve a cabo el gestor debe incluir revisión de planeamientos, guía y acompañamiento en el desarrollo de sus estrategias de aprendizaje, acciones que se realizan según algunos docentes entrevistados y que demuestran el compromiso con los procesos de enseñanza-aprendizaje con su comunidad estudiantil.
- Los directores de las instituciones educativas sean públicas o privadas deben conocer y manejar a fondo los decretos, legislación, normativas y demás

referentes a la inclusión de estudiantes con discapacidad en las aulas de educación regular secundaria.

- Como mencionan el Supervisor, director regional y Asesora de Educación Especial, la tarea de la persona directora en cuanto a supervisión de procesos, proyectos, planeamientos y demás se ve afectada por la cantidad de trabajo administrativo que debe ser realizada, dejando de lado la tarea más importante que es la formación, guía a los docentes y su labor dentro y fuera del aula. Esta situación efectivamente disminuye sustancialmente el tiempo que el administrador podría dedicar a supervisar y evaluar cada uno de los estadios de la planificación institucional.
- Se concluye que muy pocas instituciones tienen organizados los procesos de inclusión de estudiantes con discapacidad, algunos mencionan que cuentan con estos, pero no ahondan ni explican cómo se llevan a cabo, quienes son los responsables ni cuáles áreas abarca.
- El proceso correspondiente a evaluación institucional se realiza por medio del MECEC solamente, no habiendo un instrumento para evaluar apropiadamente los procesos de inclusión de estudiantes con discapacidad al aula regular y las áreas que conlleva.
- En cuanto a la misión, visión y filosofía institucional pareciera que no está clara para algunos entrevistados. Se pone en práctica las disposiciones del MEP, sus reglamentos y normas, pero no se percibe una filosofía clara en torno al tema que compete.
- La admisión de estudiantes con condición de discapacidad todas las instituciones tienen claro que es un deber y un derecho que esta población tiene y que existen

leyes que amparan este derecho. Así también se evidencia que este proceso se realiza bajo los mismos criterios que con la población educativa en general.

### **1.3 Recomendaciones**

#### **1.3.1 Recomendaciones para el director**

- Es imprescindible que el director institucional tenga una filosofía inclusiva de atención a la diversidad de necesidades de sus estudiantes con discapacidad, y que esa filosofía la traslade a toda su comunidad educativa, docente y administrativa. Es la figura del administrador educativo quien tiene a su cargo la tarea de formar y guiar en este sentido, por lo que se hace necesario que este informado, capacitado y formado acerca de todo aspecto que competa en este tema trasladándola empáticamente a cada uno de los miembros de su institución.
- Se considera relevante que el administrador educativo una vez realizada la matrícula e ingreso de su población estudiantil determine la cantidad de estudiantes con discapacidad en cada grupo. Se realiza la sugerencia de que en cada grupo de estudiantes debe matricularse un máximo de tres estudiantes con discapacidad, así como es importante que cada grupo lo conforme un máximo de 25 estudiantes. Esto promoverá un mejor desarrollo de estrategias y atención a las necesidades de la población estudiantil por parte de los docentes.
- Al matricular en la institución a un estudiante con condición de discapacidad el director debe tramitar inmediatamente el traslado del expediente con los apoyos educativos.
- El traslado eficaz y efectivo de la información proveniente de entes superiores en la jerarquía del Ministerio de Educación Pública implica liderazgo, auto formarse

en todos los temas que como gestor educativo y administrador de una organización requiere.

- Conocer las destrezas, formación y capacitación de todo su personal docente y administrativo es un aspecto que permitirá al gestor determinar con certeza la conformación de un Equipo Base y un Comité de Apoyo Educativo.
- El director deberá establecer una primera reunión con dichos comités antes de la entrada de los estudiantes a lecciones, en la cual informará y analizará las responsabilidades y funciones que les competen, sí como establecerá un cronograma de acciones, reuniones anuales.
- Es conveniente que el gestor coordine las acciones necesarias junto con los Comités de Apoyo Educativo y Equipo Base para orientar, formar y capacitar a todo su plantel docente. Esto implica que deben establecer medios eficaces y eficientes para que la población docente les exprese las necesidades que se les presenta, así como también se deben organizar los espacios de formación y capacitación continua ya sea en forma global a toda la población docente como individualmente.
- El director junto a su Equipo Base y el Comité de Apoyo Educativo podrían llegar a tener una labor ardua de formación y capacitación, esto siempre que se presente un verdadero espacio para que los docentes expongan sus necesidades y espacios para abordar los mismos. Por lo que se sugiere al director conociendo a su población, gestionar un número de lecciones destinadas en este sentido.

- La comunicación asertiva en este punto es una destreza necesaria en el gestor administrativo para corregir, guiar a los docentes a su cargo siempre bajo la consigna de un respeto mutuo.
- El brindar espacios de confianza, comunicación propician un mejor rendimiento profesional en sus colaboradores ya que se presta para dar soluciones a los conflictos, escuchar inquietudes o posibles soluciones, guía en las estrategias a implementar mejorando de esta forma la calidad de los procesos educativos.
- Es labor del director institucional tramitar y gestionar puestos de al menos una docente de educación especial, en caso contrario se sugiere solicitar la colaboración de la Dirección Regional para el otorgamiento de lecciones interinas o itinerantes de docentes de educación especial en el área que sea requerida según las necesidades de la población con discapacidad incluida.
- Es fundamental que el director institucional viva y crea la inclusión de estudiantes con discapacidad como una realidad que debe ser atendida exitosamente. El desarrollo de una filosofía institucional inclusiva debe empezar por la cabeza de la organización, a partir de esto se traslada a toda la comunidad educativa. Debe haber un convencimiento absoluto.
- Es primordial una autoevaluación objetiva constante en la institución, solo así se visibilizarán las necesidades, dificultades y se planificarán estrategias para solventarlas. Esta autoevaluación se sugiere realizarse al menos dos veces al año con el plantel docente y docente-administrativo. El comité de apoyo o el comité de evaluación son dos entes capaces de llevarla a cabo, tabular la información, establecer prioridades y proponer respuestas ante las debilidades expuestas.

### **1.3.2 Recomendaciones para el Comité de Apoyo o Equipo Base**

- El Equipo Base y el Comité de Apoyo Educativo se conforma acorde a la normativa que al respecto establece el Ministerio de Educación Pública, sin embargo, aunado a ello deberá considerarse la experiencia, capacidad de trasladar información, empatía y sobre todo que sus miembros estén completamente unidos a esa filosofía de atención a la diversidad y por ende a los derechos de educación de los estudiantes con discapacidad.
- El Comité de Apoyo Educativo tanto como el Equipo Base deben contar en todo momento con la guía del director de la institución. Es obligación de este estar al tanto del desempeño de estos comités, por lo que se sugiere una reunión mensual en la cual se valorará e informará el proceso que lleva esta población estudiantil y las acciones realizadas por estos comités.
- Es necesario que estos comités junto al director establezcan y ejecuten programas en conjunto con toda la población docente para apoyar a los estudiantes con discapacidad incluidos en su sistema educativo.
- Se hace necesario el planificar un Plan Organizativo Institucional que contemple los procesos, acciones, estrategias, supervisión y evaluación en lo referente al desarrollo de apoyos educativos para la población con discapacidad y para todo aquel estudiante que lo requiera.
- Este Plan Organizativo deberá responder a las necesidades de cada institución y de su población estudiantil.

- Los procesos que se incluyan en el Plan Organizativo deberán responder a una supervisión y posterior evaluación por parte del administrador educativo.
- La evaluación constante en una institución permite que se visibilice las fortalezas, debilidades y necesidades, es así como a partir de ello se puede priorizar y planificar acciones determinadas a mejorar la oferta educativa y por ende la atención a la población estudiantil
- Sea que la institución utilice como medio de evaluación de procesos el MECEC u otra herramienta la retroalimentación debe darse en un ambiente marcado por el objetivo de crecer institucionalmente buscando siempre la mejora continua. Para ello la objetividad en el diagnóstico de las necesidades institucionales, la viabilidad de sus propuestas en mejoras valorando los recursos existentes y la participación de toda la comunidad educativa se hace imprescindible para alcanzar la calidad educativa.

### **1.3.3 Recomendaciones para el personal docente**

- Tomar el tiempo necesario para leer el expediente del estudiante, los Informes de especialistas y otros aportados para el conocimiento de su condición.
- Solicitar a la institución de primaria de donde procede el estudiante el expediente con los apoyos educativos implementados, esto con el objetivo de dar seguimiento en secundaria.
- De ser posible solicitar una reunión con el docente guía de la institución de primaria de donde procede con el propósito de obtener información de primera mano que podría no incluirse en el expediente de apoyos educativos.

- Realizar una reunión a inicio de año y al menos dos veces durante este, con el equipo de profesionales, docentes que atienden al estudiante. Con esto se persigue que todos trabajen bajo una misma línea y objetivos.
- Conocer al estudiante, conversar con él acerca de lo que éste expresa que necesita o lo que considera le es difícil. Esto permitirá al docente visibilizar las necesidades del alumno.
- Implementar en el grupo de estudiantes estrategias de aprendizaje desde el DUA, considerando así los diferentes modelos de aprendizaje.
- Adecuar los contenidos de aprendizaje a las necesidades del alumno, objetivamente identificar cuáles contenidos de aprendizaje requerirá para su desarrollo e independencia laboral.
- Fomentar dentro del aula prácticas inclusivas, de manera que todos sus estudiantes participen en igualdad y equidad de todas las actividades programadas.
- Formarse constantemente en técnicas, estrategias, metodología y adecuación de contenidos para el desarrollo de sus lecciones. Todo docente debe buscar guía y capacitación cuando se le presentan retos, no aislar al estudiante. Por el contrario, cuando se presenta un contenido o tema que no encuentre la manera de abordarlo con el estudiante con condición de discapacidad es necesario buscar asesoramiento o colaboración de dirección, comité de apoyo, asesoría de educación especial u otro.

#### **1.3.4 Recomendaciones para el Ministerio de Educación Pública**

- Fortalecer el presupuesto para puestos de docentes de educación especial en secundaria para cada institución.
- Formación constante a gestores educativos y a personal docente sobre temas relacionados a la inclusión educativa y sus variables.
- Examen de idoneidad, competencias, destrezas y habilidades específicas para el puesto de director institucional.
- Examen de idoneidad, competencias, habilidades y destrezas para el puesto docente.
- Establecer convenios con las Universidades Públicas y Privadas a través del Consejo Superior de Educación, en los cuales se les comprometa a realizar una prueba de habilidades blandas, competencias para ingresar a las carreras de ciencias sociales, específicamente del área de educación en sus diversas ramas.
- Desarrollar métodos para evaluar a los eslabones del Ministerio de Educación Pública que tienen dentro de sus funciones ejecutar e implementar los Decretos, Reglamentos y otros referentes a la Inclusión de estudiantes con discapacidad al sistema educativo regular (directores institucionales, docentes) con el propósito de determinar las fortalezas, dificultades y establecer posibles soluciones. Es imprescindible poner de manifiesto las necesidades que los directores y docentes perciben, solo así se darán respuestas acertadas.

#### **1.3.4 Recomendaciones para las Universidades**

- Se hace necesario realizar un examen de habilidades blandas y competencia para el ingreso a las diversas carreras de educación, según el área que compete.
- En las carreras de educación en sus diferentes ramas debe incluirse en la malla curricular al menos un curso acerca de temas relacionados la inclusión de estudiantes con discapacidad, en el cual deberá considerarse temas tales como decretos, reglamentos, implementación de apoyos educativos, desarrollo del DUA en las estrategias de aprendizaje.
- Específicamente el Posgrado de Ciencias de la Educación, Maestría Profesional en Administración Educativa de la Facultad de Educación de la Universidad de Costa Rica así como la carrera de Administración Educativa impartida en toda Universidad, debe incluir al menos una materia en la cual se incorporen temas tales como Decretos, Reglamentos y Leyes referentes a la población con discapacidad, Gestión de Apoyos Educativos, Desarrollo de una filosofía institucional en atención a la diversidad e inclusión educativa.
- A raíz de toda la información expuesta es que se considera pertinente y necesario la elaboración de un Manual “Evaluación Interna de los procesos de inclusión en el sistema educativo”. Este debería contemplar todas las áreas, aspectos y procesos pertinentes al desarrollo de inclusiones educativas de la población que nos compete, permitiendo un análisis, diagnóstico y visualización de áreas por corregir, recursos por mejorar e implementar. El mismo deberá contemplar a toda la comunidad educativa para un mejor y mayor efecto positivo.

## **CAPÍTULO VIII**

### **PROPUESTA DE UN MANUAL SOBRE EVALUACIÓN INTERNA DE LOS PROCESOS DE INCLUSIÓN EN EL SISTEMA EDUCATIVO**

#### **1.1 Presentación**

En el presente capítulo se realiza una propuesta de un Manual sobre: “Evaluación Interna de los procesos de inclusión en el sistema educativo” que permitirá mejorar los procesos de inclusión de estudiantes con condición de discapacidad a los Colegios a programación de inclusión de estudiantes con condición de discapacidad de los Colegios públicos del Circuito 03 de la Dirección Regional de Cartago. Este Manual está compuesto por dos partes, una primera instancia la conforma la “Guía de Autoevaluación” desde la gestión administrativa hasta toda comunidad educativa con respecto a la inclusión de estudiantes con discapacidad en instituciones educativas, y en segundo plano se ofrece una serie de procesos organizativos: “Estrategias para desarrollar procesos organizativos inclusivos” a manera de sugerencias que pueden llegar a favorecer una inclusión educativa eficaz y eficiente.

Este manual permitirá reconocer las fortalezas, así como las debilidades del proceso organizativo de cada institución, para a partir de esto establecer prioridades y tomar las decisiones pertinentes en busca del mejoramiento en la calidad y oferta educativa, siempre bajo la consigna de la atención a las necesidades de la persona estudiante.

El Manual “Estrategias para desarrollar procesos organizativos inclusivos” consta de dos apartados, el primero de estos ofrece una Guía de evaluación, la cual permite acceder a la información de la institución a través varias fases.

Una primera fase solicita la Información General de la institución, una segunda fase en donde se inicia un cuestionario que abarca diferentes áreas a contemplar dentro de la evaluación con el fin de brindar una oferta educativa inclusiva y de atención a las necesidades de los estudiantes. Para ello se incluye una etapa de contextualización en donde se evalúan la filosofía, cultura, visión y misión institucional, pretende identificar las actividades de capacitación, formación, estrategias que sean planificadas y programadas para el desarrollo de la filosofía inclusiva en la comunidad educativa, tomando en consideración la sensibilización y formación en el tema.

Una tercera fase evalúa la Gestión Administrativa y Gestión Docente exponiendo una serie de criterios que permitirán la evaluación de áreas tales como la que corresponde a gestión administrativa, académica, docente, desarrollo curricular.

Posteriormente la cuarta Fase valora los recursos de la institución.

Una vez realizada la Guía de Autoevaluación se presenta el segundo apartado, el Manual “Estrategias para desarrollar procesos organizativos inclusivos”, una serie de procedimientos organizativos ordenados estratégicamente según su momento de aplicación, con sus respectivos responsables, recomendados para desarrollar inclusiones educativas.

Se pretende de esta forma, brindar a las personas directoras del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago, una herramienta que permita la evaluación y a partir de allí el análisis y reflexión acerca de los procesos organizativos que se realizan en cada institución con el objetivo de establecer y coordinar líneas de acción claras en busca de una oferta educativa que responda a las necesidades de la población estudiantil

## **1.2 Justificación de la propuesta**

El análisis de los resultados de las entrevistas llevadas a cabo muestra entre sus más importantes hallazgos una ausencia de filosofía inclusiva que está determinada por falta de sensibilización, información y formación acerca de temas de inclusión de estudiantes con discapacidad al sistema educativo regular de secundaria.

En algunas de las respuestas se percibe ambigüedad en los procesos de implementación de los apoyos que los estudiantes necesitan para acceder a su aprendizaje.

Así también al preguntárseles acerca del Plan Organizativo con que cuenta su institución para implementar la inclusión en secundaria, siete instituciones, hacen referencia al Plan Anual, Quinquenal, o MECEC que es el Modelo de Evaluación de la Calidad de la Educación Costarricense, todos dados por el MEP, mientras que cuatro indican que en su centro educativo no hay un Plan Organizativo.

Aunado a ello la totalidad de los entrevistados ve la evaluación institucional solamente desde la perspectiva del MECEC, pero nunca se menciona una evaluación de los procesos de inclusión educativa o de atención a la diversidad estudiantil.

Al evaluar los procesos inclusivos se visualiza la calidad educativa y por ende la inclusión de estudiantes con discapacidad, posteriormente a este proceso y una vez definidas las necesidades de la institución en este sentido, el: “Manual sobre evaluación interna de los procesos de inclusión en el sistema educativo” ofrece una ruta que permite desarrollar los procesos organizativos necesarios, favoreciendo aspectos tan importantes como los son el instaurar una filosofía institucional, una visión y misión que sea compartida y apoyada por toda la

comunidad escolar considerando los recursos existentes, la gestión que realiza el administrador educativo y la gestión que lleva a cabo el docente en su aula.

Todos y cada uno de estos aspectos deben ser retomados y evaluados constantemente permitiendo el crecimiento del docente, la mejora de oferta educativa, la calidad en el currículo que se brinda, enfatizando en una cultura de la valoración de la diferencia que brinda las oportunidades necesarias para que las personas estudiantes sean entes productivos e independientes

El Manual pretende generar guía para una educación en equidad e igualdad de condiciones y más allá de eso fomentar mecanismos de gestión más claros, con rutas de acción dirigidas a solventar las deficiencias encontradas.

Es necesario promover desde la administración educativa los espacios de evaluación continua para lograr una transformación hacia servicios educativos completamente inclusivos y de verdadera atención a las necesidades del estudiantado, cuando esto se logre realmente se estará ante instituciones con filosofías inclusivas.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo general**

Elaborar una propuesta desde la gestión de la educación para mejorar los procesos de inclusión de estudiantes con condición de discapacidad de los colegios públicos del Circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.

#### **1.3.2 Objetivo específico**

Elaborar un Manual sobre “Evaluación Interna de los procesos de inclusión en el sistema educativo”.

# ¿Cómo hacer para que nuestra institución tenga una filosofía inclusiva?

Manual sobre evaluación interna de los procesos de inclusión en el sistema educativo



*Fuente: Elaboración propia Navarro (2022) sustentado en Correa A. y otros (2008), operacionalización metodológica del presente TFIA y experiencia administrativa de la investigadora.*

## **PRESENTACIÓN**

Se presenta el Manual sobre “Evaluación Interna de los procesos de inclusión en el sistema educativo”, el cual contempla dos apartados, el primero corresponde a una “Guía de evaluación” que permitirá realizar la evaluación institucional que se lleva a cabo desde la gestión administrativa hacia toda comunidad educativa con respecto a la inclusión de estudiantes con discapacidad. Un segundo apartado presenta las “Estrategias para desarrollar procesos organizativos inclusivos” las cuales sugieren los pasos y aspectos a considerar para implementar una filosofía institucional inclusiva, brindando así una atención y aprendizaje en equidad e igualdad para todo el estudiantado.

Se espera de esta forma ofrecer un instrumento al gestor administrativo que le permitirá evaluar tanto la calidad educativa de su institución como identificar las fortalezas y debilidades del proceso organizativo, para a partir de esto establecer prioridades y tomar las decisiones pertinentes en busca del mejoramiento continuo.

Cabe destacar que la sociedad del conocimiento nos impulsa a crecer constantemente a través de la evaluación, pero esta por sí misma no permite desarrollar una filosofía institucional, es por medio de estrategias planificadas que involucren a toda la comunidad educativa que este crecimiento se puede dar.

Se espera con esta propuesta de Manual brindar las herramientas que generen una identidad de comunidad educativa con el propósito firme del mejoramiento del servicio educativo a fin de mejorar la calidad de vida de los estudiantes con condición de discapacidad.

## INTRODUCCIÓN

Estamos frente a un cambio de paradigma en cuanto a la visión que se tiene de la persona con condición de discapacidad, en su desenvolvimiento en los distintos ámbitos del contexto socio económico y educativo, este cambio presenta grandes desafíos por lo que se hace necesario una transformación total de paradigmas, visión y filosofía personal que promueve una evolución de pensamiento grupal y comunitario, involucrando una visión integral de sociedad y en esta incluidas las personas con condición de discapacidad como entes partícipes y actores potenciales en todas las áreas del desarrollo humano en equidad e igualdad de condiciones.

Es así como la *inclusión* educativa:

Implica no sólo una forma de entender la educación y la práctica educativa sino, que entendemos, que es un comportamiento y por tanto una manera de entender la vida, planteamiento éste que se fundamenta básicamente en el derecho de las personas, de todos, sin afán por señalar un compromiso con un objetivo social básico, la salvaguarda de un derecho fundamental: la igualdad de oportunidades para aprender, pues "tenemos derecho a ser diferentes, pero no desiguales (Cabero et al 2009, p.66).

De ahí la instancia a establecer políticas, recursos y medidas para otorgar los apoyos requeridos para su desarrollo integral como ciudadanos con miras a que cumplan con los estándares requeridos por la sociedad, economía y la política.

El cuadro normativo legal tanto en el nivel internacional como nacional se acoge a un paradigma *inclusivo*, pero su aplicación real y diaria en el quehacer educativo, implica una necesidad de gestión administrativa que desarrolle una filosofía institucional en la cual con total y absoluta certeza la inclusión de

estudiantes con discapacidad sea vista como una realidad nacional, capaz de transmitirse a toda la comunidad estudiantil y que al mismo tiempo contemple todas las áreas, sujetos vinculados en este proceso así como la visión de mundo y los ideales establecidos internacionalmente determinando las competencias necesarias para que este sector de la población sea económico y socialmente activos.

El concepto de inclusión educativa está respaldado y fundamentado por un marco legal que esta dado por convenios internacionales y nacionales. Entre los más importantes para Costa Rica y que han determinado el accionar en nuestro sistema educativo se encuentran los siguientes.

### **Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)**

Es el origen de las normas internacionales de derechos humanos, ofrece una normativa para los pueblos y las naciones ya que fue redactada por representantes de todas las regiones y las tradiciones jurídicas.

En esta Declaración se establecen los derechos inalienables de todo ser humano incluidos la no discriminación, la igualdad, la equidad y la universalidad, se aplican a cualquier persona, en cada lugar y en todo momento.

Su relevancia obedece a ser un primer esfuerzo internacional para validar derechos de las personas alrededor del mundo sin discriminación por raza, religión, condición social o económica o discapacidad.

### **Organización de Naciones Unidas (ONU) (2006). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad**

El fin de esta Convención es asegurarse que toda persona con condición de discapacidad disfrute en equidad e igualdad de condiciones de todos los derechos humanos y fundamentales, promoviéndolo en cada área de desarrollo del ser humano.

Establecen para ello los Estados parte, la creación de políticas estatales, leyes y reglamentos para la consecución de este fin.

### **Constitución Política de Costa Rica (1949)**

La relevancia que aporta la Constitución Política de Costa Rica de 1949 a la inclusión educativa de personas con discapacidad nace en establecer la educación como gratuita y obligatoria, en todos los niveles y población del Estado Costarricense.

Garantizando que todos sus ciudadanos posean la oportunidad de acceso a una educación sin distinción alguna.

### **Ley 7600, Ley de Igualdad de Oportunidades para la persona con discapacidad (1996)**

La relevancia de esta Ley es que es la primera de nuestro sistema jurídico que establece normativamente el desarrollo integral de la población con discapacidad, en iguales condiciones de calidad, oportunidad, derechos y deberes que el resto de los habitantes en ámbitos como: salud, educación, trabajo, vida familiar, recreación, deportes, cultura y todos los demás ámbitos en los cuales se desenvuelva una persona.

### **Política Nacional en Discapacidad 2011-2021 (PONADIS)**

Se menciona ya que esta política implica un Plan de Acción a largo plazo en temas de discapacidad, está enmarcada en varios ejes y fundamentos sobre los cuales está delimitado su accionar. Uno de estos es el referente a la educación, el cual aborda el derecho a la educación de las personas con discapacidad a partir del acceso universal y la equidad, accediendo a una educación inclusiva en donde pueda desarrollar sus habilidades y destrezas.

### **Decreto Ejecutivo 40955, Establecimiento de la inclusión y la accesibilidad en el Sistema Educativo Costarricense (2018)**

A través de este Decreto se asegura que toda persona con condición de discapacidad tenga acceso al sistema educativo general, establece los lineamientos para su implementación en todos los niveles y modalidades un sistema educativo costarricense desde una visión inclusiva, equitativa y de calidad que asegure el acceso a los servicios de apoyo que requieran las personas con discapacidad. Así como la regulación del ejercicio de una educación inclusiva para las personas con discapacidad en nuestro sistema educativo, eliminando las restricciones que impidan su implementación.

La inclusión educativa como filosofía institucional que guía a su comunidad educativa implica un nivel muy alto de compenetración y conocimiento por parte de todos sus miembros, el gestor educativo debe trabajar para que cada uno acoja la visión y misión institucional como suya.

La mejor forma de formar una institución inclusiva es a través de la evaluación constante, por medio de esta se percibe con claridad las fortalezas y debilidades,

así como los recursos existentes para llevar a cabo la priorización y planificación de estrategias en busca de la calidad en la oferta educativa.

Cada organización educativa tiene sus propias características, por ello identificar con claridad las que corresponden y forman parte de la visión y misión institucional es prioritario al momento de evaluar, su metodología, filosofía y pedagogía deben ser identificadas porque de esto dependerá la eficacia de los resultados y la retroalimentación que de estos se puedan beneficiar su comunidad educativa a través de propuestas de mejora.

La evaluación en sí misma si se planifica adecuadamente y se implementa bajo una filosofía de crecimiento, tomando en consideración a todos los implicados, puede ser un instrumento de mucho valor, que permita corregir actitudes, procesos, acciones, currículo, favoreciendo la calidad de esa organización, apunta a medir el desempeño de cada miembro, determinar las competencias necesarias para cada puesto, indicar donde es más eficiente un trabajador de acuerdo con sus habilidades y necesidades, siempre bajo el objetivo y metas claras como organización, bajo la consigna de mejora continua y la formación de una filosofía institucional inclusiva.

En este proceso evaluativo la participación de docentes, administrativos, gestor administrativo, padres de familia, estudiantes es primordial para el enriquecimiento y retroalimentación desde la perspectiva de toda la comunidad educativa.

# Guía de autoevaluación



## I FASE

### Información general de la institución

Ubicación de la institución	
Circuito al cual pertenece	
Dirección Regional	
Años de funcionamiento	
Población total de estudiantes	
Población de estudiantes con discapacidad	
Colaboradores que conforman el Comité de Apoyo	
Colaboradores que conforman el Comité de Evaluación	
Periodicidad con que se revisan los apoyos educativos	
Periodicidad con que se realizan talleres, charlas, capacitaciones de formación en temas de inclusión de estudiantes con discapacidad	
Población total de docentes	
Cantidad de docentes de educación especial u orientación	

## II FASE

### Contextualización

Escala de valoración: 1=nunca, 2=pocas veces 3= siempre

Criterios de desempeño	1	2	3
	Nunca	Pocas Veces	Siempre
<b>Misión, visión y filosofía institucional</b>			
La institución contempla y promueve dentro de sus valores la atención a la diversidad y el respeto a cada individuo en igualdad y equidad de condiciones.			
<b>Filosofía institucional</b>			
La institución brinda a cada uno de sus estudiantes los apoyos educativos necesarios para su aprendizaje			
La institución fomenta espacios de educación a su comunidad estudiantil acerca del respeto a la diversidad y la inclusión educativa			
Se da seguimiento con regularidad a la aplicación de los apoyos educativos de cada estudiante.			
La persona docente de aula realiza reuniones con los distintos profesionales que atienden al estudiante, tanto externos como internos a la institución, para trabajar interdisciplinariamente.			
Se autoriza a los profesionales externos que atienden a la persona estudiante a realizar visitas de observación con el propósito de brindar un apoyo al docente de aula.			
El Comité de Apoyo informa al padre de familia o encargado de los procesos y apoyos educativos de la persona estudiante.			
La institución cuenta con programas específicos para dar apoyo a las familias de estudiantes con discapacidad.			
Se orienta al docente en la mediación pedagógica y curricular para implementar los apoyos educativos.			
Se realiza en la institución proyectos específicos para la formación y capacitación docente en temas relacionados a la inclusión educativa.			
Con cuanta regularidad se realizan estos proyectos de formación docente			
La institución lleva a cabo Programas de Inducción o guía inicial cuando una persona docente inicia su proceso laboral con la institución para explicarle la filosofía institucional, misión y visión			

### III FASE

#### Cultura institucional

Escala de valoración: 1=nunca, 2=pocas veces 3= siempre

Cultura institucional	1 Nunca	2 Pocas veces	3 Siempre
En la institución se aplica en toda la comunidad educativa las políticas de atención a la diversidad y se vigila su cumplimiento			
En la institución se utilizan diferentes medios, actividades tales como murales, pizarras informativas, boletines u otros que permitan informar sobre temas inclusivos			
Se promueve el respeto a la diversidad en su institución			
Se aplican modelos y estrategias de aprendizaje que permitan que todas las personas estudiantes tengan acceso al desarrollo de conocimiento			
La persona docente explica de diferentes maneras considerando todos los estilos de aprendizaje (visual, auditiva, kinestésica) permitiendo que todos los estudiantes de su aula logren la comprensión del contenido			
El Comité de Evaluación y Apoyo Educativo brinda guía al docente en la ejecución y aplicación de apoyos educativos.			
El Comité de Apoyo Educativo asesora a la persona docente en la elaboración de las pruebas, planeamientos, estrategias de aprendizaje, programación educativa de acuerdo con las necesidades educativas de cada estudiante.			
En la institución todas las personas estudiantes participan en igualdad de condiciones en las actividades curriculares y extracurriculares que se programen y realicen.			
Cuando una persona estudiante presenta alguna dificultad o problema se les escucha y brinda colaboración para solucionarlo.			
Se abren espacios de atención a padres cuando estos lo solicitan			

Cuando una persona estudiante presenta dificultad en el aprendizaje o problemas de conducta se buscan estrategias y apoyos para ayudar a corregir o mejorar			
Se da seguimiento a la implementación de las estrategias y apoyos para la corrección de estas situaciones			
Cuenta la institución con un Plan Organizativo para la implementación de inclusiones educativas			

#### IV FASE Gestión administrativa

Escala de valoración: 1=nunca, 2=pocas veces 3= siempre

<b>Criterio de desempeño</b>	<b>1 Nunca</b>	<b>2 Pocas veces</b>	<b>3 Siempre</b>
<b>Gestión administrativa</b>			
Participa de la toma de decisiones a la comunidad educativa, cuando se amerite			
Se fomenta desde la gestión administrativa una filosofía inclusiva			
La persona gestora coordina y ejecuta todos los programas, planes nacionales y otros destinados desde el Ministerio de Educación Pública a la atención a la diversidad de la población estudiantil			
Brinda seguimiento a estos planes y programas			
Promueve la formación y capacitación según necesidades planteadas por las personas docentes			
Busca redes de apoyo ante necesidades propuestas			
Mantiene una comunicación asertiva con toda la comunidad educativa			
Se mantiene actualizado en cuanto a paradigmas, conceptos, leyes, reglamentos y otros que se relacionen con la atención y la calidad en la oferta educativa			
Planifica junto a su equipo de trabajo acciones que fomenten la sensibilización de la comunidad educativa acerca de la atención a la diversidad, la inclusión de personas con discapacidad, igualdad y equidad			
Coordina junto al Comité de Evaluación los procesos de evaluación para que respondan a las necesidades de los estudiantes.			
Evalúa periódicamente el plan de estudios para que se ajuste a los requerimientos de la sociedad			

en relación con las necesidades de su población estudiantil			
Revisa planeamientos de las personas docentes, brindando sugerencias cuando lo considere pertinente			
Supervisa con regularidad la labor docente visitando las clases			
Revisa documentación necesaria para el trámite de Apoyos Educativos			
Coordina y designa la cantidad de estudiantes de cada sección con respecto a los estudiantes con discapacidad con el propósito de ofrecer calidad educativa a toda la comunidad educativa, proponiendo cantidades de estudiantes por grupo adecuadas			
Lleva a cabo el Plan Anual de Trabajo (PAT) considerando las necesidades de toda la comunidad educativa y lo confecciona exhaustivamente junto a los colaboradores.			
Ejecuta y coordina las acciones requeridas para implementar y desarrollar los lineamientos propuestos en el Plan Convivir del Ministerio de Educación Pública			
Realiza periódicamente evaluación de los programas, planes, curriculum, comités para retroalimentarse y valorar fortalezas, necesidades, posibles amenazas.			
Comunica los resultados de esas evaluaciones a los colaboradores docentes y comunidad educativa de forma asertiva			
Evalúa los Apoyos Educativos de los estudiantes junto al Comité de Apoyo y Comité de Evaluación con el propósito de eliminar barreras en el aprendizaje			
<b>Gestión docente</b>			
Propicia la diversidad metodológica para atender los estilos de aprendizaje de sus estudiantes			
Brinda refuerzo y atención a sus estudiantes cuando lo requieren a través de espacios como la Atención Individual			

Utiliza las tareas como reforzamiento de los temas estudiados en clase			
Elabora la priorización de contenidos para aquellos estudiantes que así lo necesiten			
Implementa todos los Apoyos que la persona estudiante requiera			
Busca redes de apoyo sobre aquellos aspectos que requiere para llevar a cabo los Apoyos Educativos			
Utiliza estrategias de aprendizaje colaborativas y cooperativas			
Utiliza los recursos existentes en la institución			
Cuando amerita busca redes de apoyo en la comunidad			
Fomenta la participación en igualdad y equidad de todos sus estudiantes en actividades curriculares y extracurriculares			
Se mantiene actualizado en programas, estrategias, metodología paradigmas, y demás que correspondan a la inclusión educativa y por ende a la atención a la diversidad			
Atiende con presteza los problemas e inquietudes de sus estudiantes, dando soluciones.			
Mantiene una comunicación constante con los estudiantes			
Mantiene una constante comunicación con las familias de los estudiantes con discapacidad para informarles acerca de sus procesos educativos			
Fomenta en su aula una filosofía inclusiva			

## FASE V Recursos Institucionales

Escala de valoración: 1=nunca, 2=pocas veces 3= siempre

<b>Criterios de desempeño</b>	<b>1 Nunca</b>	<b>2 Pocas veces</b>	<b>3 Siempre</b>
<b>Recursos institucionales</b>			
El personal de la institución responde al perfil de las necesidades de su población			
El personal cuenta con capacitación y formación constante			
Los colaboradores comparten la filosofía institucional, su misión y visión			
Se fomenta la capacitación y formación en temas específicos de docentes hacia otros docentes			
Se designan responsabilidades en las personas docentes según sus habilidades y destrezas			
Las personas docentes cuentan con recursos tecnológicos para desarrollar sus lecciones			
La institución abastece de recursos materiales tales como mobiliario, material educativo, material didáctico a la persona docente para la implementación de sus lecciones			
La institución cuenta con una planta física accesible			
Se reconocen y utilizan recursos de la comunidad			
Se participa a la comunidad en las actividades, programas y demás desarrollados por la institución			

*Fuente: Elaboración propia Navarro (2022) sustentado en Correa A. y otros (2008), entrevistas realizadas a la población en estudio y experiencia administrativa de la investigadora.*

## **Tabulación de resultados**

La evaluación institucional para efectos de procesos de inclusión de estudiantes con discapacidad es una herramienta muy valiosa que permite la visualización de fortalezas, debilidades, mejoras. Desde este punto de vista puede llegar a ser una motivación para el crecimiento y la mejora continua.

A partir de su implementación se llega a priorizar necesidades, construir iniciativas y planificar estrategias y líneas de acción que involucren a toda la comunidad educativa bajo la guía del gestor educativo.

Es un método que permite calificar el desarrollo y las condiciones en que las personas estudiantes están adquiriendo su aprendizaje, su participación y protagonismo en el mismo.

Para su implementación se hace necesario considerar los siguientes puntos:

### **1. Designar un comité o grupo que sea el encargado de su aplicación**

La figura del gestor administrativo es quien deberá designar y liderar este Comité, se sugiere que sea el Comité de Apoyo por la función de guía, formación y supervisión en cuanto al desarrollo y aplicación de apoyos educativos o el Comité de Calidad de la Educación quien tiene dentro de sus funciones la elaboración e implementación del MECEC.

Se llevarán a cabo una primera reunión en la cual el gestor administrativo expondrá la “Guía de Evaluación para propiciar la inclusión educativa” y se distribuirá una copia entre cada miembro para su respectivo análisis.

## **2. Planificación de la aplicación**

En una segunda reunión se deberá realizar una calendarización para la aplicación de la Guía, estableciendo fechas exactas, hora, lugar y demás pertinentes, se considerará la distribución horaria de cada persona docente y se coordinará las acciones necesarias para que las personas docentes puedan realizar la evaluación.

Así también se espera que en esta sesión reciban una capacitación para llevar a cabo la aplicación, evacuando así las dudas y contrariedades que puedan salir a flote, se debe garantizar que los responsables dominan la estructura, nomenclatura y criterios de evaluación para que sean transmisores a la comunidad docente.

## **3. Nominación de responsables de cada etapa de la evaluación**

Esta etapa permite establecer responsables en cada parte del proceso de evaluación, el gestor administrativo definirá quienes serán los encargados de:

- Aplicar la Guía
- Tabular los resultados
- Realizar el Informe con los resultados
- Trasmitir los resultados a la comunidad educativa

## **4. Aplicación de la “Guía de Evaluación para propiciar la inclusión educativa”**

Se sugiere planificar la evaluación en una reunión de personal, en donde el gestor educativo explique y presente la Guía a la comunidad docente, y se pueda

proceder en un solo espacio y horario a completar el cuestionario propuesto como Guía, una vez abarcadas todas las inquietudes.

Si se diera el caso que uno o varios docentes no pueden estar presentes en la reunión para realizar la evaluación es muy importante que el gestor coordine junto a su Comité para organizar el momento en el cual estos docentes podrán realizar la evaluación.

## **5. Tabulación de los resultados**

Una vez que la Guía haya sido aplicada los responsables designados podrán tabular la información con la ayuda de una Tabla de Excel en donde podrán introducir los datos obtenidos en cada ítem evaluado y cualitativamente determinar la cantidad de personas que respondieron a cada criterios y calificación dada.

Una vez realizado este proceso se podrá realizar un Informe que evidencie los resultados obtenidos y se utilice para plantear y priorizar acciones en bienestar de la comunidad educativa.

# Estrategias para desarrollar procesos organizativos inclusivos



# Presentación

En los últimos años se fomenta a nivel mundial un cambio significativo en la visualización del sistema educativo, es evidente la influencia de los avances tecnológicos, científicos en todas las áreas del desarrollo humano y el proceso de aprendizaje no se queda por fuera.

Una institución que tenga como objetivo la inclusión educativa abre una puerta maravillosa a brindar una educación de calidad a toda su población estudiantil. Y si además hacemos uso de la tecnología para dar apoyo educativo a esta población se convierte en un mundo de posibilidades.

Incorporar ambos aspectos, el desarrollo científico-tecnológico y la inclusión educativa implican un cambio de paradigma, una filosofía institucional que conlleva una revisión profunda de la malla curricular y de la gestión que desde la administración se realice.

Pero más allá de aspectos curriculares prevalece la gestión del administrador como eje fundamental alrededor del cual gira el desempeño y desarrollo de los procesos de aprendizaje en los estudiantes, académica y socialmente.

Es así como la figura del gestor administrativo debe desarrollar una serie de habilidades de comunicación, liderazgo, coordinación y toma de decisiones que permitan a sus colaboradores seguir la senda correcta en la aplicación de apoyos educativos. La gestión entonces implica la articulación de un conjunto de acciones que se dan diariamente en la comunidad educativa cuyo fin es la organización de la institución para cumplir con sus objetivos, y lograr que haya un proceso de aprendizaje en sus estudiantes.

La inclusión de estudiantes en los niveles de secundaria implica que desde la gestión se coordine y promueva un trabajo en equipo de manera que los docentes, quienes son los que en última instancia aplicarán los apoyos educativos correspondientes en sus estudiantes, se le administre todas las herramientas para llevar a una reflexión sobre su quehacer profesional logrando una transformación en la forma de ver los aprendizajes, plasmado en la aplicación adecuada de apoyos según lo requiera cada estudiante.

La inclusión educativa en secundaria nos compete a todos como comunidad educativa, porque de una u otra forma todos aportamos en este proceso y cada uno tiene la responsabilidad de influir en el desarrollo de una filosofía institucional inclusiva.

*«La diversidad requiere compromiso. Lograr una diversidad de resultados óptimos puede dar lugar a la necesidad de adoptar nuevas medidas, en particular, el compromiso de desarrollar una cultura de inclusión. Las personas no simplemente son diferentes, sino que tienen que participar plenamente y sentir que sus voces son escuchadas».*

Alain Dehaze



Aspectos generales a considerar para desarrollar ambientes estudiantiles inclusivos desde la perspectiva de la gestión administrativa de una institución educativa.

¿Qué se puede hacer desde la gestión administrativa para favorecer ambientes educativos inclusivos?

1.

Es imprescindible que el director institucional tenga una filosofía inclusiva de atención a la diversidad de necesidades de sus estudiantes con discapacidad, y que esa filosofía la traslade a través de acciones planificadas, a toda su comunidad educativa, docente y administrativa.

2.

Mantener en todo momento una comunicación asertiva y abierta de la dirección hacia el personal docente, estudiantes y padres de familia. Esto implica que deben establecer medios eficaces y eficientes para que la población docente les exprese las necesidades que se les presenta.

3.

Fomentar espacios de crecimiento profesional en temas relacionados a desarrollo de estrategias de aprendizaje, metodología, teoría actualizada, paradigmas, normativas legales relacionadas a la inclusión de estudiantes con discapacidad.

4.

Conocer a sus estudiantes con discapacidad y dar seguimiento a sus procesos de aprendizaje.

5.

Impulsar reuniones en donde se encuentren tanto docentes y profesionales que atienden al estudiante a lo interno de la institución como profesionales o terapeutas externos o privados, de esta forma todos trabajarán bajo un mismo objetivo. Se sugiere llevarlas a cabo a inicio de año, mitad y final del curso lectivo.

6.

Si es posible, el director debe estar presente en la primera reunión que realice este equipo interdisciplinario que atiende al estudiante. Esto le permitirá tener un panorama más amplio de la condición de ese alumno.

7.

Brindar soluciones o respuestas ante las inquietudes, necesidades que presenten tanto docentes como a estudiantes con discapacidad.

8.

Vigilar por la sana convivencia de toda la comunidad educativa.

9.

Se realiza la sugerencia de que en cada grupo de estudiantes debe matricularse un máximo de tres estudiantes con discapacidad, así como es importante que cada grupo lo conforme un máximo de 25 estudiantes. Esto promoverá un mejor desarrollo de estrategias y atención a las necesidades de la población estudiantil por parte de los docentes.

10.

Conocer las destrezas, formación y capacitación de todo su personal docente y administrativo es un aspecto que permitirá al gestor determinar con certeza la conformación de un Equipo Base y un Comité de Apoyo Educativo.

# Estrategias para desarrollar procesos organizativos inclusivos

El Ministerio de Educación Pública en concordancia con el Decreto Ejecutivo 40955 Establecimiento de la inclusión y la accesibilidad en el Sistema Educativo Costarricense del año 2018, redactó y publicó en coordinación con el Departamento de Desarrollo Curricular y el Departamento de Educación Especial el documento “Apoyos Educativos en III Ciclo y Educación Diversificada, orientaciones para aplicar la estrategia”.

Este documento publicado en el año 2018 hace referencia no solo a conceptos y descripción de lo referente a inclusión de estudiantes con discapacidad al sistema educativo de III Ciclo, sino que también ofrece una guía para el abordaje y coordinación de procesos organizativos y de planificación en referencia a este tema.

Así también consigna la designación de equipos, responsables y demás que cada gestor administrativo debe establecer para el abordaje, valoración, seguimiento, evaluación, formación de toda la comunidad educativa con relación a la planificación de inclusiones educativas.

Es por ello por lo que se menciona este documento, aclarando que todo gestor administrativo de los colegios en estudio tiene a su alcance este documento, la presente propuesta viene a ser un complemento a este documento.

## 1. Misión y visión

Toda institución educativa debe establecer basado en el contexto socio económico y cultural que la delimita la visión, misión sobre la cual se guiará su labor educativa.

La misión está delimitada por la razón de ser de la institución, se considera para su definición el contexto que lo conforma.

El proceso de definir la misión se origina a partir de la respuesta que el director y su personal den a la interrogación ¿cuál es nuestra organización educativa? Esa respuesta requiere de, al menos, nueve elementos para su planeamiento:

- El cliente que demanda el servicio
- El tipo de servicio educativo que brinda la organización
- El área de acción geográfica de la organización
- La tecnología con que cuenta para brindar el servicio educativo
- Su interés de supervivencia organizacional
- La filosofía organizacional
- Su concepción de sí misma
- El interés por la imagen pública
- El interés por los miembros de la constituyen (Arroyo 2011, p.21)



Una vez que el gestor administrativo se reúna con sus colaboradores y den respuesta a estas interrogantes podrán definir la misión de su institución, este es un trabajo colaborativo que implica un conocimiento amplio de la organización, por lo cual se sugiere que el gestor tome en consideración realizarlo con aquellos miembros del personal que cuenten con la experiencia y formación para ello. No es una tarea que se tome a la ligera ya que a partir de definir la misión la institución establecerá su camino a seguir, su oferta educativa y malla curricular.

Otro aspecto básico y distintivo en una organización es la visión, esta permite visualizar adonde se quiere llegar o lograr en términos de oferta educativa. Es mirar hacia el futuro y establecer metas y objetivos que se desean conseguir, permitiendo que toda la comunidad educativa y sobre todo el personal de la institución tengan claro adonde se quiere llegar. Es importante que esa imagen plasmada en la visión sea asequible, real y concreta.

La visión se origina a partir de la respuesta que el director y su personal den a la interrogante: ¿qué queremos llegar a ser? La respuesta debe contener, al menos; tres elementos básicos:

- Establecer el marco de referencia para definir y formalizar la misión
- Describir los resultados por alcanzar
- Delinear las acciones por emplear y los problemas por resolver. (Arroyo 2011, p. 20)

La realidad nacional se ve influenciada por los constantes cambios científicos, tecnológicos, sociales, económicos, estos definen en gran manera la oferta educativa de las instituciones, razón por la cual el definir la misión y visión permite ver adonde se está, quienes son y adonde se quiere ir y quienes quieren ser. Parte de la función de un director es propiciar que toda la comunidad educativa sea parte de esta visión y misión sintiéndola como propia.

En relación con la inclusión y atención a la diversidad, estos conceptos deben valorarse a la hora de definir tanto la misión como la visión, incorporando los valores que las definen como parte de estas.

## 2. Filosofía institucional

La filosofía institucional está definida por los paradigmas y derivados de estas, las acciones que rigen la labor y vivir diario de todas las personas que conforman la organización.

La filosofía debe ser vivida, convertirse en parte del pensamiento, creencias de cada persona, ser en sí misma una realidad para cada miembro. De allí la importancia de que el gestor tenga claro si esta existe en su organización y en caso contrario implementar acciones para su desarrollo. En cuanto a la filosofía inclusiva se presentan una serie de aspectos que pueden llegar a favorecer su desarrollo en los centros educativos de secundaria, mismos que no obedecen a un orden específico, pero en sí se podrían considerar como los pasos naturales en estos procesos:



1.

Brindar espacios de educación en estos temas a su comunidad educativa, tales como pizarras informativas, charlas, actos cívicos o conmemoración de fechas alusivas a la persona con discapacidad y su condición, conversatorios con los estudiantes, videos explicativos, videos ilustrativos de valores como la tolerancia, respeto, cooperación, empatía, fomentar la participación de los estudiantes con discapacidad en todas las actividades programadas.

---

2.

Al ingresar un docente o colaborador a la institución es importante realizar una inducción acerca de temas que atañen a la filosofía inclusiva institucional, así como la misión y visión que dirigen el quehacer profesional.

---

3.

Gestionar los apoyos educativos que los estudiantes con discapacidad requieran con base en sus necesidades de aprendizaje, esto implica un conocimiento del estudiante y visibilizarlo.

---

4.

Efectuar reuniones en donde estén presentes los profesionales tanto internos de la institución como privados, así como director, docentes a cargo y un miembro del Comité de Apoyo Educativo, para trabajar en conjunto y bajo una misma línea interdisciplinariamente. Se sabe que el gestor y el docente tienen una gran demanda de trabajo, pero este aspecto es fundamental si se desea realmente sacar adelante al estudiante. Se sugiere que se realice antes de ingresar a clases o en las primeras semanas, con el propósito de que se trabaje en un ambiente controlado y de ayuda entre profesionales.

---

5.

Dar seguimiento a los apoyos educativos, revalorarlos cada trimestre, determinando si el estudiante los continúa requiriendo, si cumplieron su cometido o por el contrario se deben modificar hasta encontrar aquellos que le son eficaces en la obtención del aprendizaje.

---

6.

Permitir en la medida de las posibilidades que profesionales que atienden al estudiante con discapacidad realicen visitas para dar seguimiento a su observado en su consulta, sobre todo en los casos de psicólogas, psicopedagogas, terapeutas que pueden y deben dar un informe de lo observado, así como recomendaciones que permitirán a los docentes que atienden al estudiante encausar los apoyos dados.

7.

Informar y estar en constante comunicación con el padre de familia acerca de los apoyos educativos brindados, así como de los comportamientos, medicamentos, que influyen en el desarrollo de aprendizaje. Se sugiere que sea el profesor guía quien esté en constante comunicación, ya que es quien trata con directa y diariamente con el alumno. En cuanto a los informes de apoyos educativos estos están a cargo del Comité de Apoyo.

---

8.

Contar con programas específicos para dar apoyo a familias de estudiantes con discapacidad, tales como apoyo socioeconómico, establecer responsables para coordinar con redes de apoyo comunitario, MEP, empresa privada, tales como Programa RISAS, ASEMBIS.

---

9.

Planificar y desarrollar actividades de formación y crecimiento profesional en temas referentes a inclusión educativa, tales como charlas, centros de estudio, talleres prácticos, videos. Se sugiere al menos una cada trimestre y en todo caso el gestor junto al Comité de Apoyo debe valorar en conjunto, de acuerdo con las necesidades plausibles en la implementación de los apoyos que los docentes están realizando, esto va de la mano con la supervisión constante que se debe hacer a la implementación de apoyos. Es importante también consultar a los docentes sobre qué temas requieren formación o guía.

---

10.

El Comité de Apoyo debe conformarlo el director junto con aquellos profesionales cuya idoneidad califique, estos deben reunirse según lo establece el documento "Apoyos Educativos en III Ciclo y Educación Diversificada, orientaciones para aplicar la estrategia" y orientar constantemente a los docentes en la ejecución de apoyos educativos, es imprescindible que el director realice una supervisión y este al tanto del desarrollo de este proceso.

---

11.

Se sugiere que el director de la institución realice vistas inesperadas a las aulas, solicitar el planeamiento, ver su aplicación y observar el desenvolvimiento del estudiante en el aula así podrá realizar retroalimentación al docente. El Manual de Supervisión de Centros Educativos del MEP muestra un cuadro en donde se define que las visitas que el director de una institución debe realizar a las aulas varían entre 4 a 6 por mes, de acuerdo con su tipo de dirección, a entender Dirección 1(D1), Dirección 2(D2) o Dirección 3(D3). (MEP 2020, P. 113).

### 3. Cultura institucional

La cultura institucional se manifiesta como las normas y valores que identifican la labor que se realiza día a día, esta intrínseca en como se maneja y desarrolla la cotidianidad, el clima laboral, las relaciones interpersonales, la conexión de la dirección hacia docentes, estudiantes y viceversa. Implica las políticas visibles y no visibles, el ambiente que se respira como clima laboral y educativo.

En cuanto a instaurar un clima institucional que valora y enriquece la atención a la diversidad, así como favorece la inclusión y atención educativa de estudiantes con discapacidad, es que se presentan los siguientes aspectos que pueden llegar a establecer un clima organizacional propicio.

**1-** La administración de la institución debe poner en práctica todas las políticas y normativas que establezcan los procedimientos en pro de una atención a la diversidad. Es menester de esta figura el mantenerse informado y formado acerca de estas, para poder realizar la vigilancia, supervisión y evaluación de todos los aspectos a nivel de cultura institucional que lo comprendan.

**2-** Desde la gerencia de una organización y hacia toda su comunidad educativa se debe fomentar el respeto a la diversidad en la adquisición de aprendizaje, se transmite a través de la implementación acertada de normativas y políticas que desde el MEP se deleguen. El gestor administrativo para ello debe estar formado en el tema y propiciar estrategias planificadas en búsqueda de este objetivo. La implementación de apoyos educativos eficaces es una parte importante sin embargo va más allá de esto, la cultura junto a la filosofía inclusiva determina realmente que una institución valide los derechos de la persona con discapacidad en todos los ámbitos.

**3-** Se sugiere que la persona directora o gestora educativa realice una función supervisora de todos los procesos organizativos de su institución, aún cuando el MEP establezca la conformación de Comité de Apoyo, Evaluación para la vigilancia en la implementación de apoyos educativos, se hace necesario que desde la administración se realice una supervisión constante. Esta puede realizarse a través de la presentación de reportes mensuales de los Comité (que incluya un pequeño resumen trimestral de los apoyos educativos puestos en práctica, resultados obtenidos que puede ser el Registro de Apoyos Educativos), visitas imprevistas a las aulas (al menos 1 vez al trimestre), revisión de planeamientos, pequeñas reuniones con padres y estudiantes con discapacidad.

**4-** Es imprescindible que los docentes reciban formación y guía en la aplicación y desarrollo de modelos y estrategias de aprendizaje desde y para la atención a las necesidades que presentan sus estudiantes. En cuanto a este tema el Modelo DUA (Diseño Universal de Aprendizajes) presenta una excelente opción que los docentes tienen para hacer accesible el currículo para todo el estudiantado desde su estilo de aprendizaje. Otro elemento destacable es la Caja de Herramientas (MEP) que es un instrumento que ayuda al docente en la mediación pedagógica y que contiene documentos oficiales como políticas, normativas, reglamentos y programas de estudio, así como instrumentos de planeamiento didáctico. En este punto la labor de los Comités de Apoyo, Evaluación junto al gestor administrativo hace la diferencia, estos deben coordinar capacitaciones, charlas, talleres que permitan al docente acceder a las herramientas para llevar a cabo su labor profesional.



**5-** De lo anterior se deriva la importancia de verificar que el docente en su aula dentro de su planificación educativa considere todos los estilos y necesidades de aprendizaje. El gestor educativo puede verificar a través de la supervisión como se mencionó anteriormente.

**6-** Se debe garantizar la participación en igual de condiciones de la población con discapacidad en todas las actividades curriculares y extracurriculares en las que la población educativa en general puedan participar. Esto puede quedar bajo la coordinación del Comité de Apoyo, sin embargo, el director institucional debe crear una cultura en la cual esto sea una realidad, confirmando y exigiendo que los docentes propicien que todos sus estudiantes con discapacidad participen en igualdad de oportunidades.



**7-** Por último, en este punto de Cultura Institucional, se sugiere la planificación de una serie de pasos, responsables y acciones a ejecutar cuando ingrese un estudiante con discapacidad a la institución. Este plan organizativo debe ser muy propio de cada institución ya que responde a la realidad y contextualización de cada una, así como los recursos profesionales, materiales y de infraestructura con que cuente. Dentro de los aspectos que pueden considerarse se encuentran:

- A.** Formar una filosofía institucional inclusiva en toda la comunidad educativa, acciones específicas calendarizadas que respondan a este objetivo.
- B.** Definir los miembros de Comités de Apoyo y Evaluación, con sus funciones y labores claras a la luz del documento "Apoyos Educativos en III Ciclo y Educación Diversificada, orientaciones para aplicar la estrategia".
- C.** Planificar capacitaciones, talleres, charlas al menos 1 vez al trimestre a la comunidad docente, propiciando una formación continua.
- D.** El gestor debe planificar/calendarizar la función supervisora y evaluativa de los Apoyos brindados a los estudiantes con visitas a las aulas según lo establece el Manual para supervisión de centros educativos del MEP (2020).
- E.** Establecer los recursos con los que cuenta la institución para dar respuesta a las necesidades educativas de sus estudiantes.
- F.** Realizar una auto evaluación constante con el fin de validar los procesos que se están desarrollando en el centro educativo.

#### 4. Gestión administrativa

El término gestión administrativa puede verse como la articulación armónica de todos los componentes que conforman una institución, incorporando a toda la comunidad educativa en el desarrollo de sus propuestas, con un actuar bajo los indicativos de una misión y visión definida. Implica una serie de habilidades y destrezas por parte de quien lleva a cabo la gestión administrativa para lograr una institución eficaz y eficiente.

Arroyo (2011) menciona acerca de la gestión estratégica de las organizaciones “puede ser concebida como el proceso de dirigir la organización educativa, desde donde está en el presente, hasta donde debe estar en el futuro” (p.3).

La gestión precisa y adecuada de una institución permitirá al estudiantado y su profesorado alcanzar su máximo desarrollo, potencializando sus características y contextualizando sus necesidades en busca de una mejora continua.

La gestión administrativa vista desde la inclusión de estudiantes con discapacidad implica la planificación y desarrollo de una serie de acciones que involucran a toda su comunidad educativa con el fin de maximizar los logros y oportunidades. Por esa razón se presentan algunas acciones de las cuales se podría beneficiar el gestor educativo.

**1-** Participar de la toma de algunas decisiones a la comunidad educativa: se sabe que la figura del gestor o administrador educativo implica de por sí la toma de decisiones constante, es un puesto que conlleva esta responsabilidad. Algunas de estas decisiones competen solamente a esta figura por la investidura de su puesto, sin embargo, propiamente en la inclusión de estudiantes con discapacidad y la atención a la diversidad de su población en igualdad y equidad es que éste puede coordinar esfuerzos con sus estudiantes y docentes, escuchar sus necesidades y propuestas. En muchas ocasiones los actores principales pueden aportar con mayor puntualidad ya que son quienes viven diariamente la realidad de la inclusión educativa. Se debe fomentar espacios de aportación de ideas, escuchar necesidades y actuar acorde a estas. El gestor puede identificar las capacidades de sus colaboradores, las posibilidades que como organización posean para en conjunto desarrollar acciones.

**2-** La persona gestora coordina, ejecuta y da seguimiento a todos los programas, planes nacionales destinados a la atención de la población con discapacidad: la persona administradora debe poseer conocimiento ya que es primordial que este al tanto de nuevas tendencias, paradigmas, normativas y leyes para poder transmitir y formar en este tema a la comunidad educativa, poseer una comunicación asertiva, liderazgo para coordinar las acciones y delegar funciones que correspondan en función de la programación de acciones en el tema que atañe, así como habilidad para solucionar conflictos.



**3-** Una vez que desde la administración en conjunto con los colaboradores se planifica y programa las estrategias en función de la atención a las personas con discapacidad, se debe calendarizar una visita de seguimiento o en su lugar se sugiere solicitar a los docentes que tienen a cargo a estudiantes con discapacidad un reporte mensual. Las visitas como se ha mencionado anteriormente permiten visualizar de primera mano como se desenvuelve el estudiante, docente y compañeros de clase, el reporte mensual permitirá al docente plasmar sus necesidades, sus logros.

**4-** Tanto las visitas como los reportes, así como los espacios que el administrador educativo abra para escuchar las necesidades de su población le podrán permitir con claridad establecer mecanismos de ayuda en formación y capacitación sobre necesidades expuestas. Es menester del gestor ser una guía para su comunidad.

**5-** En este sentido es primordial buscar redes de apoyo para subsanar necesidades, el gestor en algunos momentos y temas puntuales requerirá echar mano de colaboradores a nivel comunal, Supervisión, Dirección Regional y otros que le permitan dar respuestas a la solicitud de necesidades expuestas. La habilidad de coordinación en este sentido es primordial.

**6-** Alrededor del gestor educativo gira el funcionamiento de la institución, su puesto le permite desarrollar una filosofía inclusiva y de atención a las necesidades educativas de su población estudiantil. Para ello es indispensable mantenerse actualizado en esta temática tanto en paradigmas como normativas y leyes. Un gestor no puede transmitir y formar a sus colaboradores en temas que desconoce.



**7-** La evaluación y supervisión deben ser constantes y planificadas, se sugiere una calendarización de evaluaciones a inicio mitad y final de año y la supervisión de al menos 1 vez al mes o como estable el Manual de Supervisión a centros educativos del MEP, de 1 a 6 veces al mes de acuerdo con el tipo de dirección. En el caso de la visita de supervisión se debe dejar un pequeño informe y en el caso de la evaluación se recomienda el análisis de los resultados para exponer a su personal docente o colaboradores los aspectos a mejorar, es fundamental comunicar los resultados y planificar acciones puntuales, coordinar esfuerzos y llevar a cabo lo propuesto, posteriormente se puede realizar otra evaluación para medir que tanto se respondió con las acciones realizadas y en qué medida se mejoró.

**8-** Como una función propia de la figura administrativa la coordinación y designación de cantidad de estudiantes por sección cobra relevancia en el tema que nos compete, ya que se sugiere que los grupos no excedan los 25 estudiantes y se regule la cantidad de estudiantes con discapacidad por cada sección. Esto para una adecuada atención tanto al estudiante con discapacidad como para sus compañeros de clase.

**9-** El desarrollo de planes propios del **MEP** como los son **MECEC, POA, CONVIVIR** implican llenado de documentación, propuestas de acciones y demás, lo que en este punto se sugiere es que el administrador lo realice exhaustivamente, coordinando las acciones en conjunto con sus colaboradores para que se logre lo planificado, para que sus propuestas sean pensadas realmente para sufragar necesidades reales. El designar comisiones que le colaboren en este sentido puede llegar a ser un factor decisivo, pero aquí surge importancia en primer plano escoger al personal idóneo y en segundo plano supervisar constantemente a los comités.

**10-** El Comité de Apoyo, Evaluación son coordinados por el director, no deben actuar solos. Es recomendable que éste conozca los apoyos educativos que se aplica a los estudiantes con discapacidad, se reúna con los docentes a cargo de estos, solicite informes y asesore metodológicamente cuando corresponda. En síntesis, para una buena supervisión se debe inmiscuir en la aplicación de apoyos educativos.

---

La gestión administrativa realiza una labor con toda la comunidad educativa, esta define a su vez la gestión que el docente realiza en su aula y que como fin primordial se refleja en los procesos educativos y formativos que como ser integral desarrolla el estudiante. Una va ligada de la otra, una esta determinada por la otra, la función docente en el aula, como realiza la gestión de su ejercicio laboral diario está determinada por la filosofía, misión, visión y planificación institucional.

A continuación, se presentan algunos aspectos importantes a considerar en la gestión docente que están interrelacionados directamente con la gestión administrativa de una institución educativa.



---

1.

El MEP proporciona una herramienta muy valiosa, la Caja de Herramientas, que facilita la labor docente en cuanto a la planificación de estrategias de aprendizaje bajo el concepto del DUA. El docente de aula que tiene entre su población un estudiante con discapacidad debe utilizar metodología que se preste para abordar el conocimiento desde los diferentes estilos de aprendizaje, no solo para la población con discapacidad se beneficiaría sino también el grupo en general.

---

2.

Un aspecto que puede marcar la diferencia en un estudiante es la "atención individual" o "refuerzo" como se desee llamar. Este servicio permite explicar el estudiante la materia en la que tenga dificultad, utilizando diversas metodologías, estrategias de aprendizaje, recursos que pueden hacer que el estudiante logre adquirir el conocimiento. Se recomienda que este refuerzo se de en forma individual o en grupo de máximo 2 personas en el caso de estudiantes con discapacidad y de al menos 45 minutos de duración. También es importante que este recurso sea constante, un día a la semana en el mismo horario y día, crear rutina y estructura en básico.

---

3.

Las tareas son otro factor que el docente puede implantar para crear estructura y rutina, así como repaso de la materia. Las tareas deben ser cortas, de repaso del tema visto en el día, las debe realizar el estudiante sin ayuda y presentarlas al día siguiente, si el estudiante no pudo realizar una parte de la tarea porque no entendió, lo ideal es que acuda al docente y este vuelva explicar el tema en atención individual, en clase o en un espacio para repaso.

4.

Para que el docente establezca los apoyos educativos a un estudiante debe conocerlo primero, su estilo de aprendizaje, los periodos en que presenta mas atención y concentración, a que actividades responde mejor. Apoyos Educativos hay tantos como necesidades tenga el estudiante, estos se deben ir adjudicando y evaluando su desarrollo contantemente. Es importante que el docente tenga la apertura y comunicación asertiva para solicitar ayuda, asesoramiento ya sea al Comité de Apoyo o al Comité de Evaluación cuando requiera de metodología o estrategias de aprendizaje o conductuales para poder ayudar a su estudiante.

5.

Un aspecto fundamental para que un estudiante con discapacidad este en igualdad y equidad ante sus compañeros de clase y colegio es que participe en todas las actividades curricular y extracurriculares que se planifiquen. Esta es función en gran medida de la gestión administrativa y la gestión docente, la visión del estudiante dentro de clase debe ser la misma que se tenga para cualquier otro alumno con los mismos derechos, pero también con los mismos deberes.

6.

La única manera en que un docente de secundaria puede ser eficaz en su labor profesional con respecto al desarrollo de apoyos educativos es si este se mantiene actualizado en programas, estrategias, metodología, paradigmas o busca ayuda para formarse y guiarse. Un docente que se preocupa por mantenerse al día se preocupa por buscar una manera de lograr el aprendizaje en sus alumnos.

7.

Un aspecto fundamental es la comunicación constante, entre éste y sus alumnos, con padres de familia, con Comités de Apoyo y Evaluación y con el director o administrador educativo. La comunicación asertiva y permanente les ayudará a conocer mejor al estudiante y sus necesidades educativas, formarse y guiarse. Para el logro de objetivos propuestos se debe mediar para que se establezca una comunicación entre padres de familia, colegio (docentes y director) y terapeutas que atienden al estudiante sean privados o dados por la institución, esta triada debe trabajar en un solo sentido. Si el docente trabaja sin coordinación con las otras partes le será más difícil obtener los objetivos planteados.



8.

El gestor administrativo desarrolla en la comunidad educativa de la institución la filosofía inclusiva pero el gestor de aula o docente es quien también puede hacer florecer el respeto a la diversidad como forma de vida en sus alumnos. La trascendencia a los estudiantes de un pensamiento inclusivo es parte importante del ser docente.

## 5. Recursos institucionales

Los recursos institucionales hacen referencia a los apoyos e insumos con que cada institución educativa cuenta para que su funcionamiento sea eficaz y eficiente, en estos aspectos influye la cantidad y calidad de estos recursos. Se puede encontrar diferentes tipos de recursos, materiales, didácticos, de infraestructura, tecnológicos, humanos. Es imprescindible identificar con cuales de éstos cuenta la institución, una vez sean determinados se procede a organizarlos acorde a la priorización de necesidades palpadas en la institución.

A continuación se presentan una serie de sugerencias a considerar en el tema de identificación y organización de los recursos institucionales:

**1-** El personal de la institución responde al perfil de las necesidades de la población: cuando un colaborador ingresa al centro educativo es primordial hacer de su conocimiento en una primera reunión la filosofía, visión y misión bajo las cuales se labora en esa organización.

**2-** Si el docente al ingresar, en ese primer acercamiento, manifiesta que no tiene formación, experiencia en el desarrollo de apoyos educativos o estudiantes con discapacidad es primordial que el administrador educativo busque la capacitación y formación para ese docente. Así como es importante que el Comité de Apoyo y Evaluación brinden una guía constante, ya sea a través de reuniones, talleres, bibliografía.



**3-** El personal docente es un recurso institucional muy valioso, pero su valía radica en conocer sus destrezas, habilidades, capacidades y conocimientos para de esta forma ubicarlos en los comités o coordinaciones que mejor se acoplen a ellos. Esta ubicación del recurso humano compete al gestor educativo, por ello las habilidades como el liderazgo, la comunicación, la organización, resolución de conflictos son básicos en la función administrativa y permiten un adecuado uso de ese recurso.

**4-** En cuanto a recursos, la parte tecnológica no se queda atrás, este elemento debe estar disponible para el desarrollo de estrategias de aprendizaje con los estudiantes. Es importante que los alumnos con discapacidad accedan a la tecnología; el desarrollo de habilidades laborales implica que el estudiante conozca el uso de la computadora, paquetes básicos como Word, Excel, la calculadora para procesos matemáticos son base para su preparación a la vida laboral. Los recursos materiales tales como libros, papelería, mobiliario, cada uno es un apoyo para el docente en el proceso de enseñanza.

**5-** Un recurso para valorar es la planta física, esta debe acogerse a las disposiciones establecidas en la Ley 7600.

**6-** Por último y no menos importante es que para que un estudiante con discapacidad sea un ser integral y se forme en secundaria para insertarse laboralmente en su vida adulta se debe asegurar su participación en toda actividad, programa que desarrolle su institución, fortaleciendo sus habilidades y destrezas.

*"Mucha gente pequeña, haciendo cosas pequeñas en lugares pequeños puede cambiar el mundo"*

*Eduardo Galeano*



## REFERENCIAS

Acción pedagógica No. 24, enero a diciembre 2015, pp 06-19. Universidad de los Andes.

Aguilar G. y otros (2012). Educación Especial en Costa Rica: antecedentes, evolución, nuevas tendencias y desafíos. Centro Nacional de Recursos para la Educación Inclusión (CENAREC). San José, Costa Rica.

Álvarez V., Rodríguez A., García E. y otros. (2002). La atención a la diversidad en los centros de enseñanza secundaria: estudio descriptivo de la provincia de Sevilla. Estudio Descriptivo- Diferencial. España.

Ander Egg (1993). La planificación educativa, conceptos, métodos, estrategias y técnicas para educadores. Editorial Magisterio del Río de la Plata.

Andrade Ruiz Fressy (2011). La inclusión educativa en el aula regular: Un caso de Asperger. Maestría en Formación de Formadores de Docentes de Educación, Universidad Estatal a Distancia San José, Costa Rica, Revista Electrónica Educare Vol. XV, Extraordinario, [39-53], ISSN: 1409-42-58, octubre, 2011.

Arroyo J. (2009). Gestión directiva del curriculum. Revista Actualidades Investigativas en Educación. Volumen 9, Número 2 pp. 1-17. Universidad de Costa Rica

Arroyo J. (2013). Administración de la Educación. Editorial Universidad de Costa Rica.

Arroyo, J. (2011). Gestión estratégica de las organizaciones. San José: Editorial Universidad de Costa Rica

Asamblea Legislativa (1996). Ley 7600 Ley de igualdad de oportunidades para personas con discapacidad. Gobierno Costa Rica

Asamblea Legislativa (2018). Decreto Ejecutivo: 40955 Establecimiento de la inclusión y la accesibilidad en el Sistema Educativo Costarricense. Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.

Azzerboni y Hart (2012). Conduciendo la escuela: Manual de gestión directiva y evaluación institucional. Ediciones Novedades Educativas. México.

Barquero, M. y Matamoros, M. (2013). Análisis comparativo de la gestión educativa como agente de cambio e innovación ante los complejos ambientes educativos, caso de las organizaciones: Colegio Nuevo Mundo y Colegio Técnico Profesional Piedades Sur, San Ramón, Costa Rica.

Bravo L. (2013). Percepciones y opiniones hacia la educación inclusiva del profesorado y de las/os equipos directivos de los centros educativos de la Dirección Regional de Enseñanza de Cartago en Costa Rica. Doctorado en Investigación Educativa: Enseñanza y Aprendizaje de la Universidad de Alicante, España

Bravo L., Sanhueza S. y Granada M. (2013). Actitudes del profesorado de Chile y Costa Rica hacia la inclusión educativa. Facultad de Educación de la Universidad Católica del Maule, Chile.

Bravo, L. (2013). Percepciones y opiniones hacia la educación inclusiva del profesorado y de los equipos directivos de los centros educativos de la Dirección Regional de Enseñanza de Cartago en Costa Rica. (Tesis de Doctorado). Universidad de Alicante, España

Cabero A., Córdoba P. (2009). Inclusión Educativa. Revista Educación Inclusiva, Volumen 2.

- Cabero J. y Córdoba M. (2009). Inclusión Educativa. Revista Educación Inclusiva, Volumen 2.
- Calvo Quesada Harold (2014). Análisis de la gestión de los procesos de inclusión de los estudiantes del tercer ciclo con necesidades educativas especiales de la Unidad Pedagógica José Fidel Tristán, ubicada en el Circuito 01 de la Dirección Regional de San José. Trabajo Final de Investigación Aplicada, Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad de Costa Rica.
- Campos A. (2011). "Análisis del Enfoque de Evaluación Institucional aplicado por la Gestión Educativa de Costa Rica Christian School". Revista Gestión de la Educación, Escuela de Administración Educativa. Universidad de Costa Rica
- Campoy, T. y Gomes, E. (2009). Técnicas e Instrumentos Cualitativos de recogida de datos. Editorial EOS, 284.
- Capella J. (2010). Antología de la calidad. Ministerio de Educación Pública, Dirección de gestión y evaluación de la calidad. Costa Rica.
- Casanova M. (2011). Educación Inclusiva: Un modelo de futuro. Madrid: Wolters Kluwer
- Casanova M. (2011). Supervisión y educación inclusiva. Revista de la Asociación de inspectores de España. Revista No. 14, mayo 2011.
- Casanova M. (2015). La supervisión: eje de cambio de los sistemas educativos. Universidad Camilo José Cela. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 2015, 13(4), 7-20.

- Castro González Jenny (2013). La implementación de prácticas inclusivas en instituciones educativas del Ministerio de Educación Pública, de la Región de Heredia. Magister en Psicopedagogía de la Universidad Estatal a Distancia (UNED), Costa Rica.
- Cerdas D. (mayo 2016). Vélez Libia, Experta en Educación Inclusiva: Lo peor es aislar a las personas con discapacidad. Periódico La Nación, Costa Rica.
- Clasificación internacional del funcionamiento, la discapacidad y la salud (CIF). (2001). Organización Mundial de la Salud (OMS). Versión abreviada.
- Chacón y otros (2015). Capital cultural, contexto familiar y expectativas en la educación media.
- Chiavenato I. (2014). Introducción a la Teoría General de la Administración. 8ª. Edición.
- Claude S. y Álvarez L. (2005). Historia del pensamiento administrativo. Pearson Educación. México.
- Colón-Lorenzo Wilmaris (2017). Educación inclusiva y preparación del maestro de escuela secundaria: experiencias de los maestros de las materias básicas. Doctorado en Educación con Especialidad en Currículo y Ambientes de Aprendizaje en Educación Especial, de la Universidad del Turabo, Puerto Rico.
- Correa A. y otros (2008). Educación inclusiva con calidad, construyendo capacidad institucional para la atención a la diversidad. Estrategias de apoyo a la gestión académica con enfoque inclusivo. Ministerio de Educación Nacional, Medellín, Colombia.

Correa A. y otros (2008). Educación inclusiva con calidad, Guía de Educación Inclusiva. Ministerio de Educación Nacional, Medellín, Colombia.

Correa A., Álvarez A. y Atehortúa S. (2009). La gestión educativa, un nuevo paradigma. Fundación Universitaria Luis Amigó, Colombia.

Cuenca R, y otros (2007). La Inclusión en la Educación, como hacerla realidad. Foro Educativo. Perú.

Dirección General de Servicio Civil (2021). Clases y especialidades puestos docentes, Título Segundo. San José, Costa Rica.

Domínguez C. (2004). Concepto de Integración Educativa. Revista SCRIBD.

Equipo de expertos. (2014). La educación inclusiva en España: evolución legislativa, logros obtenidos y perspectiva a futuro. Revista Educación. Universidad Internacional de Valencia. España

Fernández S, Rosales M. (2014). Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación. Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación. Buenos Aires, Argentina.

Francisca González-Gil \* Elena Martín-Pastor Noelia Flores Robaina Cristina Jenaro Río. Evaluación de la formación para la inclusión en el profesorado de España, Costa Rica y República Dominicana .2014 Universidad de Salamanca. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(3), 27-39.

Fuster J. (2008). La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa. Revista Iberoamericana de educación. Vol. No. 46/ 1. Universidad Católica de San Antonio de Murcia, España.

Garbanzo G. (2015). Desarrollo organizacional y los procesos de cambio de las instituciones educativas, un reto de la gestión de la educación. Revista Educación, 40(1), 67-87, e-ISSN: 2215-2644, enero-junio, 2016. Universidad de Costa Rica

García, L., Rojas, M., & Campos, N. (2002). La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas. 1ª edición.

Gómez K. (2012). Gestión del proceso de inclusión de la población con necesidades educativas especiales, en cuatro jardines de niños independientes. Trabajo Final de Investigación Aplicada, Sistema de Estudios de Posgrado, Universidad de Costa Rica.

Gutiérrez W-Chong (2018). Cuarta Revolución Industrial reta al país. La República.Net, 20 de marzo 2018. San José, Costa Rica.

Henaó G., Ramírez L. y Ramírez C. (2006). Que es la intervención psicopedagógica, intervención, principios y componentes. Medellín, Colombia

Hernández R. (2015). El concepto de discapacidad: de la enfermedad al enfoque de derechos. Universidad Pontificia Bolivariana. Revista CES Derecho Volumen 6 No.2 Julio-Diciembre / 2015

Hernández S., Fernández C., Baptista P. (2010). Metodología de la Investigación. Editorial Mac Graw Hill, 6ta Edición.

Hernández S., Fernández C., Baptista P. (2010). Metodología de la Investigación. Capítulo 4, Estudios de Caso. [CD ROM]. Editorial Mac Graw Hill, 6ta Edición

Hernández S., Fernández C., Baptista P. (2014). Metodología de la Investigación. Editorial Mac Graw Hill, 6ta Edición.

Hilario k. (2105). La teoría del poder de Foucault en el ámbito educativo. Revista horizontes de la ciencia5(9). Universidad Nacional del Centro de Perú.

<https://presidencia.go.cr/comunicados/2019/01/visualizo-un-centro-para-la-cuarta-revolucion-industrial-en-costa-rica/>

<https://www.significados.com/inclusion/> Consultado: 23 de septiembre de 2018, 01:35 pm.

Hurtado C. (2008). Principios de la Administración. Instituto Tecnológico Metropolitano. Medellín Colombia.

Irmeli, H. y Ritva, J. (marzo 2008) En pos de la educación inclusiva: el caso de Finlandia. Revista Trimestral de Educación Comparada.1(77-97).

Jiménez W. y Gaete M. (2009). Estudio de la exclusión educativa y abandono en la enseñanza secundaria en algunas instituciones públicas de Costa Rica. Departamento de Estudios e Investigación del Ministerio de Educación Pública, Costa Rica.

León G. y Arjona Y. (2011). Pasos hacia la inclusión escolar en los centros de educación secundaria obligatoria. Universidad de Granada, España, Revista INNOVACIÓN EDUCATIVA, n.º 21: pp. 201-221.

León, M. J. (2012). El liderazgo para y en la escuela inclusiva. Revista Education Siglo XXI, 30(1), 133-160.

Ley Fundamental de Educación (1957). Ministerio de Educación Pública, San José, Costa Rica.

LEY No 7600(1996). Ley de Igualdad de Oportunidades para las personas con discapacidad. San José Costa Rica

Martínez C. y Hernández V. (2014). La Evaluación de la Supervisión Educativa en las Condiciones Actuales. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 13(2), 85-98. Universidad de Ciencias Pedagógicas Félix Varela

Ministerio de Educación Pública (2019). Apoyos educativos en III ciclo y educación diversificada, orientaciones para aplicar la estrategia. San José, Costa Rica

Ministerio de Educación Pública (febrero 2012) Gestión de la implementación del Plan de Educación Especial en Aulas Integradas y Centro de Enseñanza Especial. Costa Rica

Molina, S. (2002). Educación Especial: su historia y sus retos para el S. XXI. Revista Espiga. (3),6.

Mora A. (2004). La evaluación educativa: concepto, periodos y modelos. Universidad de Costa Rica, Facultad de Educación, Instituto de Investigación en educación. Revista electrónica "Actualidades Investigativas en Educación", Vol.4, Núm.2, julio -diciembre 2004.

- Moreno A. (2010). Los estudiantes de educación secundaria: características y contextos de desarrollo y socialización. Formación del profesorado en educación secundaria. Ministerio de Educación, España. Editorial CRAÓ.
- Naciones Unidas (2017). Estado de la Educación Costarricense, Programa Estado de la Nación. CONARE. San José, Costa Rica.
- Naciones Unidas. (2006). Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad. New York, Estados Unidos.
- Parrillas, Á. (2002). Acerca del origen y sentido de la educación inclusiva. Revista Educación. 327(1), 11-29.
- Pavié A. (2011). Formación docente, hacia una definición del concepto de competencia profesional docente. Revista electrónica del interuniversitaria de formación del profesorado, Vol. 14, No. 1. Universidad de Los Lagos, Chile.
- Política Nacional en Discapacidad 2011-2021(2012) Consejo Nacional de Rehabilitación y Educación Especial. San José, Costa Rica.
- Programa Estado de la Nación (2017). Sexto informe Estado de la educación costarricense. 1 ed. San José, Costa Rica
- Programa Estado de la Nación (2019). Séptimo informe Estado de la educación costarricense. San José, Costa Rica
- Quijano G. (2008). La inclusión: un reto para el sistema educativo costarricense. Revista Educación. Universidad de Costa Rica.

Romero F. (2001). Supervisión y evaluación de centros educativos. Ministerio de Educación Pública, Centro Nacional de Didáctica, Universidad de Costa Rica.

Rossi, E. (2003). Teoría de la educación. Ediciones ER Lima, Perú.

Salas F. (2003). La administración Educativa y su fundamentación epistemológica. Universidad de Costa Rica.

Salas M. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. Universidad de Costa Rica.

Servicio Civil (2014). Manual descriptivo de clases de puestos docentes. San José, Costa Rica.

Torche y otros (2015) ¿Qué es educación de calidad para directores y docentes? Calidad de la educación.

UNESCO, (2017). Guía para asegurar la inclusión y equidad en la educación. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la ciencia y la cultura. Francia.

Universidad de Sevilla, España. Revista de Investigación Educativa, Volumen 20 No.1 págs. 225 -245.

Vallejo y Finol (2009). La triangulación como procedimiento de análisis para investigaciones Educativas. Revista REDHECS, Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela

Vásquez, Ch. (2016). Folleto Diseño Universal de Aprendizaje (DUA). Ministerio de Educación Pública. Costa Rica.

Vega Y. (2015). Educación inclusiva: una mirada al modelo de gestión de la institución social de la educación. Tesis Especialista en gerencia y proyección social de la educación. Universidad Libre, Bogotá, Colombia.

Velázquez Barragán Elizabeth (2010). La importancia de la organización escolar para el desarrollo de escuelas inclusivas. Doctorado Programa “Avances en investigación sobre discapacidad”, Facultad de Psicología, Instituto Universitario de Integración en la Comunidad. Universidad de Salamanca,

Zaitegui N. (2006). Evaluación para la mejora de la enseñanza. Administración Nacional de Educación Pública. Montevideo, Uruguay.

Zaitegui N. (2006). Evaluación para la mejora de la enseñanza, la evaluación institucional en la sociedad del conocimiento. España